

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Appraisal in a Chosen Organization

Student: Bc. Radmila Teplárková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně, kromě přílohy č. 4“. „Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 27. dubna 2012

Bc. Radmila Teplárková

Poděkování:

Chtěla bych tímto velmi poděkovat vedoucí diplomové práce p. Ing. Andrei Čopíkové za její erudovaný přístup, cenné rady, které mi udělila a za odborné vedení po celou dobu zpracování diplomové práce.

Obsah

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 3 |
| 2 | Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců..... | 5 |
| 2.1 | Metodika | 5 |
| 2.2 | Řízení lidských zdrojů | 6 |
| 2.3 | Lidský potenciál organizace | 6 |
| 2.4 | Řízení pracovního výkonu | 7 |
| 2.5 | Systém hodnocení zaměstnanců | 10 |
| 2.6 | Definice a význam hodnocení zaměstnanců | 12 |
| 2.7 | Oblasti hodnocení zaměstnanců..... | 13 |
| 2.8 | Kritéria hodnocení zaměstnanců..... | 15 |
| 2.8.1 | Vlastní kritéria hodnocení..... | 15 |
| 2.8.2 | Faktory ovlivňující výkon zaměstnance | 17 |
| 2.8.3 | Kompetence | 17 |
| 2.8.4 | Hodnocený a hodnotitel | 19 |
| 2.9 | Metody hodnocení zaměstnanců..... | 20 |
| 2.9.1 | Metody zařazování..... | 21 |
| 2.9.2 | Metoda párového srovnávání..... | 22 |
| 2.9.3 | Metoda nucené distribuce | 22 |
| 2.9.4 | MBO – Management by objectives | 23 |
| 2.9.5 | Metoda hodnocení na základě norem | 24 |
| 2.9.6 | Metoda volného popisu..... | 24 |
| 2.9.7 | Metoda hodnocení kritických událostí – CIT | 25 |
| 2.9.8 | BARS | 25 |
| 2.9.9 | Metoda hodnocení podle stupnice | 26 |
| 2.9.10 | Checklist | 26 |
| 2.9.11 | AC (Assesment centre) a DC (Development centre)..... | 26 |
| 2.9.12 | Metoda zpětné vazby 360° nebo 540° | 26 |
| 2.9.13 | Sebehodnocení | 29 |
| 2.10 | Hodnotící rozhovor | 29 |
| 2.11 | Problémy a chyby v hodnocení zaměstnanců..... | 32 |
| 2.12 | Zavedení systému hodnocení zaměstnanců | 33 |
| 2.12.1 | Postup zavedení systému hodnocení zaměstnanců..... | 34 |
| 2.12.2 | Zodpovědnost manažerů a personalistů v systému hodnocení zaměstnanců..... | 36 |
| 2.13 | Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců..... | 38 |
| 2.14 | Trendy v oblasti hodnocení zaměstnanců | 39 |
| 2.15 | Sociologický průzkum | 40 |
| 3 | Charakteristika organizace..... | 41 |
| 3.1 | Založení a historie organizace | 41 |
| 3.2 | Předmět činnosti..... | 41 |
| 3.3 | Organizační struktura | 42 |
| 3.4 | Vývoj počtu zaměstnanců | 43 |
| 4 | Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci | 45 |
| 4.1 | Hodnotící formulář..... | 46 |
| 4.2 | Hodnotící rozhovor | 48 |
| 4.3 | Návaznost na hodnocení zaměstnanců..... | 49 |
| 4.4 | Analýza dotazníkového šetření | 50 |
| 4.5 | Analýza dat a jejich prezentace..... | 50 |

| | |
|--|----|
| 4.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření | 72 |
| 4.7 Interpretace získaných dat..... | 74 |
| 5 Návrhy a doporučení..... | 76 |
| 6 Závěr | 79 |
| Seznam použité literatury | 81 |
| Seznam zkratk | 84 |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců se v posledních letech stále objevuje jako velmi aktuální téma v oblasti řízení lidských zdrojů.

Každá organizace by se měla snažit o nastavení takového systému hodnocení zaměstnanců, který bude efektivní, přijatelný pro obě strany, bude aktuálně vypovídat o reálném stavu pracovních aktivit zaměstnance, o plnění jemu zadaných úkolů, pomůže aktuálně vyzdvihnout jeho silné stránky a naopak upozorní na jeho slabší stránky, které tak bude moci ve spolupráci se svým nadřízeným zmírnit, či odstranit. Správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců by měl motivovat hodnoceného k vyšším výkonům a k žádoucímu chování a jednání. Byl to také jeden z důvodů, proč organizace, která je mým objektem pro diplomovou práci, systém pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců v roce 2010 zavedla.

Nastavení kvalitního a efektivního systému hodnocení zaměstnanců by mělo vést ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, a tím přispívat ke zvýšení produktivity celé organizace a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu.

Neboť kvalitní a správně motivovaný lidský potenciál je schopen pozvednout úroveň celé organizace, pomáhá udržovat si kvalifikované zaměstnance a motivovat je pomocí efektivní návaznosti na systém odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Proto mě toto téma velmi zaujalo a pro organizaci, která mi umožnila provedení této diplomové práce, bylo velmi podnětné zjistit, s jakým ohlasem se zavedený systém hodnocení zaměstnanců setkal. Zda je nastaven tak, aby motivoval zaměstnance, aby přinášeli lepší pracovní výkon pro organizaci, zda jeho návaznosti na systém odměňování, vzdělávání či rozvoj zaměstnanců jsou dostačující pro organizaci a pro zaměstnance.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborné literatury, která je východiskem pro tvorbu systému hodnocení zaměstnanců. Díky odborné literatuře budu moci popsat vlastní zavedení systému hodnocení v organizaci, co ovlivňuje tvorbu systému hodnocení zaměstnanců, na které další personální činnosti by měl systém hodnocení zaměstnanců navazovat a jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou v současné době v organizacích preferovány.

V praktické části bude znázorněna a popsána charakteristika organizace BOHTEP a.s., v níž bude následně proveden průzkum zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

Pro realizaci průzkumu byla vybrána metoda písemného dotazování. Výsledky dotazníkového šetření budou podkladem analýzy, na jejímž základě bude možno organizaci podat případné změny či návrhy k zavedenému systému hodnocení zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení nastaveného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci BOHTEP a.s. a návrh opatření ke zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, konkrétně zajištění kvalitních hodnotitelů, nastavení cílů, informovanosti o vzájemné provázanosti hodnocení na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje důležitou personální činnost, spadající do oblasti řízení lidských zdrojů. A právě hodnocení zaměstnanců patří k velmi účinným motivačním nástrojům manažerů.

V našich podmínkách je hodnocení zaměstnanců nezdědka pojmáno velmi formálně a mnoho manažerů i hodnocených zaměstnanců je považuje za nutné zlo. Takový přístup je ale nepochopením celého procesu hodnocení zaměstnanců a má také negativní vliv na jeho pozdější využití hodnocení jako účinného nástroje působení na zaměstnance a řízení změn. (Plamínek, 2009)

Hodnocení zaměstnanců se týká posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se zaměstnanec pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Výsledkem hodnocení by mělo být nejen aktuální ocenění zaměstnance (morální i finanční), ale mělo by sloužit také jako nástroj k jeho motivaci, k naplňování osobních profesních cílů.

Celý proces hodnocení zaměstnanců tedy začíná zadáváním úkolů zaměstnanci nebo delegováním pravomocí. (Plamínek 2009, s. 96)

Je tedy velmi nezbytné vědět, jaký lidský potenciál v organizaci máme, jak jej vést, motivovat, zajistit jeho další rozvoj ve prospěch jedince i organizace.

2.1 Metodika

Základem teoretické části diplomové práce jsou standardní primární informační zdroje, kam řadíme odborné publikace, zde především publikace o řízení lidských zdrojů, o řízení pracovního výkonu a publikace se specializací na téma hodnocení zaměstnanců. Sekundární zdroje jsou využity ve formě internetového vyhledávání a získávání informací. Získané informace jsou zaznamenány a seříděny podle jejich obsahu, vztahujícímu se ke studované problematice.

V teoretické části diplomové práce je nastíněna problematika řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a postupně se přechází k vlastnímu systému hodnocení zaměstnanců.

V rámci vlastního systému hodnocení zaměstnanců je teorie rozpracována do několika oblastí, od kritérií, přes používané metody hodnocení, postavení hodnoceného a hodnotitele, včetně problematiky hodnotícího rozhovoru, jednotlivé fáze zavedení procesu hodnocení

v organizaci až po aktuální příklady současných moderních trendů. Pokud bychom měli obecně popsat zpracování teoretické části diplomové práce, podstatou je hledání informací s využitím všech dostupných zdrojů, jejich analýza a zpracování nabytých informací pomocí dedukce do posloupnosti jednotlivých kroků s výhradním zaměřením na danou problematiku.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů umožňuje dle Armstronga (2007) organizaci získat potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance.

Každý zaměstnanec je nositelem určitých vlastností, postojů, schopností a dovedností, které tvoří jeho lidský potenciál. Vlastnosti jedince se při vedení a řízení lidí nehodláme měnit. Naopak se snažíme využít schopností, znalostí a dovedností každého jedince při jeho odváděné práci. Nedostatečné schopnosti, či nepříznivé postoje bývají často důvodem špatně odváděné práce. Postoje a schopnosti zaměstnance naopak je možno v rámci práce v oblasti řízení lidských zdrojů měnit. Cílem nastavené strategie řízení lidských zdrojů by mělo být přijmout a spolupracovat v organizaci s takovými zaměstnanci, kteří jsou schopní a ochotní vykonávat svěřené úkoly, tedy je možno je označit za „pilíře“, kteří „umí a chtějí“.

(Plamínek, 2009, s. 99)

A jak tento kvalitní potenciál v zaměstnancích odhalit? Díky správně nastavenému systému hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je podle Kocianové (2010) významnou činností, která organizaci poskytuje představu o schopnostech, jednání a pracovním výkonu zaměstnance, pro něj je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Jeho cílem je zlepšit výkonnost a pracovní chování zaměstnanců a získat informace pro jejich další rozvoj a využití v organizaci. Hodnocení zaměstnanců je významnou částí řízení pracovního výkonu.

2.3 Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál představuje hybnou sílu organizace, která, pokud je pozitivně motivována, znamená příslib úspěšného rozvoje organizace. V současnosti je nebytné vyhledávat takový lidský potenciál, který je všestranný a pomáhá organizaci zaměřit se na budoucnost a zajistit její úspěšný rozvoj.

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na lidský potenciál organizace, řadíme mezi ně:

1. souhrn kompetencí všech zaměstnanců organizace,

2. explicitní organizační znalosti, které existují v podobě předpisů, standardů, postupů, které jsou utvořeny tak, aby podporovali spolupráci a dosažení požadovaného výsledku,
3. *tacit knowledge*, které představují tzv. tiché znalosti, které zaměstnanci získali pozorováním, zkušenostmi a dovednostmi zaměstnanců,
4. firemní kultura, která představuje vnitřní klima organizace,
5. manažerské praktiky, které představují motivaci, vedení lidí, koordinaci a další manažerské činnosti podporující růst firmy,
6. usnadňování řídicími zásahy, které představují intervence manažera s cílem koordinace, aktivizace lidského potenciálu v zájmu dosažení cílů strategie podnikání.

Rozvoj lidského neboli sociálního potenciálu organizace podporují manažeři svými praktikami, mezi které patří i motivace, řízení lidských zdrojů, koordinace aj. Je úlohou personálního managementu, vedení firmy a v současné době i liniového managementu dokázat za pomoci všech dostupných metod řízení lidských zdrojů umět s lidským potenciálem pracovat a rozvíjet jej. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

Pracovat s lidským kapitálem, řídit procesy jeho využití, znamená především řídit tvořivou činnost lidí, která je spojena s tvorbou inovací a jejím rozvojem. (Vojtovič, 2011)

2.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu tvoří významnou součást v oblasti řízení lidských zdrojů. Můžeme je definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace, kterého je dosaženo rozvíjením výkonu jedinců a týmů. Řízením pracovního výkonu pomáhají manažeři orientovat zaměstnance na to, aby dělali správné věci za pomoci objasnění jejich cílů. Týká se propojení cílů organizace s cíli jednotlivce. Jeho cílem je vytvářet a rozvíjet schopnosti lidí, aby naplňovali a překračovali očekávání a plně využívali svůj potenciál nejen k vlastnímu užitku, ale také k užitku organizace. Řízení pracovního výkonu se týká zabezpečování podpory a vedení potřeby lidí rozvíjet se a zlepšovat, aby byli připraveni zvládnout úkoly, které jim jsou zadány. (Armstrong, 2007, s. 413)

Řízení pracovního výkonu slouží mnoho manažerských činností, např. stanovení cílů, jichž má být dosaženo, vytváření příznivých podmínek pro pracovní výkon zaměstnance a celkové vedení a motivace zaměstnanců. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, s. 132)

Jedná se o nepřetržitý komplexní a přirozený proces řízení, který pomáhá objasnit vzájemná očekávání, zdůrazňuje podporu a pomoc manažerů, kteří by měli působit především jako koučové a ne jako soudci. (Armstrong, 2007)

Můžeme tedy konstatovat, že proces řízení pracovního výkonu je flexibilním procesem sdílení hodnot a cílů organizace, které se týkají celkového výkonu a procesem rozvoje zaměstnanců, který má vést k dosažení cílů organizace.

Řízení pracovního výkonu připomíná podle Armstronga (2007) nepřetržitý cyklus, který tvoří tyto na sebe navazující činnosti:

- dohody o pracovním výkonu a rozvoji,
- řízení pracovního výkonu během roku,
- zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Dohody o pracovním výkonu tvoří základ pro rozvoj, posuzování a zpětnou vazbu. Definují očekávání zaměstnance v podobě profilu role, která stanovuje požadavky v podobě výsledků, schopností potřebných k odvedení efektivního výkonu zaměstnancem. Cíle, pracovní výkon i osobní rozvoj zaměstnance jsou tak průběžně plánovány.

Řízení pracovního výkonu představuje nepřetržitý proces sledování, měření výkonu, proces realizace odpovídajících kroků. Manažeři by jej měli považovat za svou běžnou činnost.

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by mělo vycházet ze skutečně odvedeného výkonu zaměstnance. (Armstrong, 2007)

Řízení pracovního výkonu reprezentuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě smlouvy či dohody tedy existuje vzájemná provázanost mezi vytvářením pracovních úkolů, vzděláváním a rozvojem a hodnocením zaměstnance, které má spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování zaměstnance. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Díky tomu dochází ke zvyšování participace každého zaměstnance na řízení. (Koubek, 2004)

Schéma řízení pracovního výkonu zpracováno podle Koubka (2004) v obrázku 2.1.

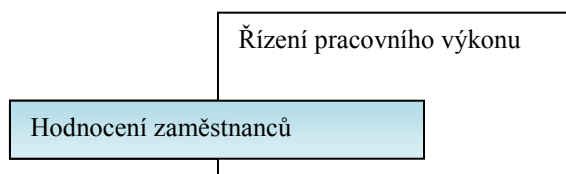
Obr. 2.1 Schéma Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. s. 204

Pojem řízení pracovního výkonu v moderním pojetí personalistiky často nahrazuje pojem hodnocení zaměstnanců. Oba pojmy patří do oblasti moderní personalistiky a jsou dle Hroníka (2006) ve vzájemném vztahu, jak je zobrazeno v obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Vztah hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti (upraveno)



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 13

Řízení pracovního výkonu je podle Kocianové (2010) založeno na stanovení cílů zaměstnance, které společně zaměstnanec a jeho nadřízený formulují. Mezi základní cíle řadíme:

- udávat směr pomocí cílů organizace, které jsou rozděleny na dílčí cíle,
- stanovit, čeho bylo již dosaženo,

- definovat úlohu jednotlivce,
- motivovat zaměstnance.

Z dlouhodobého hlediska dle Wagnerové (2008) se setkáváme s pojmem řízení pracovní výkonnosti, neboť pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu ve vztahu k určitému subjektu. Systém řízení pracovní výkonnosti tedy umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů organizace a přispívá tak k jejich dosažení a spravedlivému ocenění zaměstnance.

V řadě organizací se můžeme setkat s tím, že jsou kritéria výkonnosti sjednoceny pod modely klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI's – key performance indicators, které jsou společné pro určité skupiny pracovních pozic, nebo mohou být společné všem zaměstnancům dané organizace. (Pilařová, 2008, s. 42)

Klíčové ukazatele výkonnosti tvoří finanční a věcné ukazatele, které měří nejdůležitější parametry výkonnosti v daném oboru nebo typu podnikání. Jsou často používány pro měření dosahování strategických nebo operativních cílů (viz ukazatel). Bývají sdružovány do ucelených souborů typických pro dané podnikání.

2.5 Systém hodnocení zaměstnanců

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců by se mělo stát standardem v každé organizaci, neboť konkurenční výhodou organizace nejsou jen nové technologie, ale také schopnost zaměstnanců hledat nové příležitosti, zdokonalovat se ve své pracovní činnosti, zvyšovat kvalitu svého vlastního potenciálu.

V praxi se lze setkat s různými systémy hodnocení zaměstnanců, založenými na odlišných pravidlech, principech a využívají různé metody a kritéria hodnocení. Nejčastěji je to systematické či nesystematické hodnocení zaměstnanců.

Systematické hodnocení znamená hodnocení pravidelné, za předem definovaných okolností, podle předem definovaných postupů. Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance. Systematické hodnocení má podobu hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí a mimořádného hodnocení. Hodnocení výkonu by mělo být navázáno na pohyblivou složku mzdy, hodnocení kompetencí by mělo být spjato s pevnou složkou mzdy a s rozvojem a kariérním růstem zaměstnance. (Pilařová, 2008)

Mezi **základní cíle systematického hodnocení** zaměstnanců podle Kocianové (2010) patří zvyšování výkonnosti zaměstnanců, osobní rozvoj zaměstnanců, diferenciacce odměňování, zjištění osobních představ a potřeb zaměstnanců, které povedou k zlepšení

situace na pracovišti, získání podkladů pro rozmístění zaměstnanců a zmapování jejich potenciálu a zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Některé organizace stále praktikují i **nesystematické** hodnocení zaměstnanců. Takové hodnocení probíhá nahodile, bez předem stanovených pravidel, postupů, kritérií a metod hodnocení. Probíhá většinou ústně, má neformální charakter a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. Jeho příkladem může být hodnocení chování jedince. (Pilařová, 2008)

Podle Koubka (2011) má hodnocení podobu formálního či neformálního hodnocení zaměstnanců.

Formální hodnocení zaměstnanců, stejně jako systematické, je standardizované, probíhá v pravidelných intervalech, za předem stanovených podmínek, jasných kritérií, za použití předem stanovených metod hodnocení zaměstnanců.

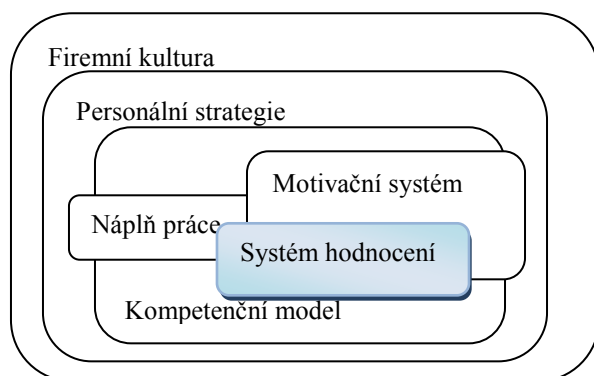
Neformální hodnocení má podobu průběžného hodnocení zaměstnance během vykonávané práce. Je prováděné příležitostně, v závislosti na odváděné práci na plnění zadaného úkolu. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno, ale umožňuje aktuálně povzbudit, ocenit, případně usměrnit zaměstnance při vykonávání jeho pracovní činnosti. Neformální hodnocení zaměstnance lze tedy považovat za nástroj operativní kontroly, oceňování a motivace zaměstnance při jeho každodenní činnosti.

Naopak pravidelné **formální** hodnocení zaměstnanců nám umožní poznat a hodnotit zaměstnance komplexněji, lépe rozpoznat, ocenit a rozvíjet jeho silné stránky, rozpoznat a odstranit slabé stránky zaměstnance, zároveň přispívá ke zvýšení pracovní morálky v organizaci, orientuje pozornost zaměstnance na jeho pracovní výkon a umožňuje zjistit potřeby vzdělávání a individuálního rozvoje každého zaměstnance.

Při zavádění systému hodnocení zaměstnanců v organizaci je nutné dbát dle Hroníka (2006), viz obr. 2.3 na vzájemnou provázanost s:

- náplní práce, která tvoří základ dané pracovní činnosti a formuluje očekávání od jednotlivého zaměstnance,
- motivačním systémem, neboť motivace je tím, co dokáže zaměstnance stimulovat k vyšší pracovní výkonnosti,
- kompetenčním modelem, který tvoří základ pro další personální činnosti,
- personální strategií, která navazuje na strategii organizace,
- firemní kulturou.

Obr. 2.3 Kontext systému hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 16

V rámci existence různých přístupů k systému hodnocení zaměstnanců je pro zavedení systému hodnocení nutné zajistit jeho návaznost na potřeby a cíle organizace.

2.6 Definice a význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců řadíme podle Koubka (2007) mezi nejdůležitější činnosti v oblasti personalistiky.

V rámci hodnocení zaměstnanců se organizace zabývá zjišťováním způsobu výkonu práce zaměstnance, plněním jeho pracovních úkolů, jeho pracovním chováním, vztahů ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, se kterými přichází zaměstnanec do kontaktu při svém pracovním výkonu, dále sdělováním výsledků těchto zjištění jednotlivým zaměstnancům a projednáváním těchto výsledků se zaměstnanci a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která vedou k tomuto zlepšení. Moderní hodnocení zaměstnanců se snaží vytvářet jednotu mezi zjišťováním, posuzováním, úsilím o nápravu a stanovováním úkolů, které se týkají pracovního výkonu zaměstnance a je v současnosti považováno za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců.

Klíčovou roli v oblasti hodnocení zaměstnanců zaujímá jak nadřízený, který zaměstnance hodnotí, tak samotný hodnocený zaměstnanec.

Hodnocení zaměstnanců pomáhá organizaci splňovat předpoklad mít správného člověka na správném místě, optimálně využívat jeho schopnosti, znalosti a dovednosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2007)

Plamínek (2009) považuje hodnocení zaměstnanců za základní nástroj působení

na zaměstnance, neboť, nezačnou-li působit nějaké vnější podněty, tak se lidé chovají podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni.

Je také nutno připomenout, že bez stanovení cílů a zpětné vazby nebude žádný systém hodnocení zaměstnanců fungující a efektivní.

Fungující systém hodnocení zaměstnanců posiluje organizační kulturu, pomáhá sladit zájmy všech zúčastněných a má nesporný vliv na zvýšení výkonnosti. (Hroník, 2006)

Cíle hodnocení zaměstnanců jsou důležité jak pro organizaci, tak i pro hodnoceného zaměstnance.

Z hlediska organizace je cílem hodnocení:

- zjistit, jak zaměstnanec zvládá nároky na své pracovní místo a jak ho dále využít ve prospěch organizace,
- zlepšit jeho pracovní výkon a zvýšit efektivitu práce,
- zlepšit motivaci a stabilizaci zaměstnanců,
- zkvalitnit řídicí práci,
- umožnit zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými,
- využívat výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje zaměstnance, k diferenciaci odměňování a k řízení kariéry zaměstnanců.

Z hlediska zaměstnance je cílem hodnocení získat informace o hodnocení a nárocích své práce, o své perspektivě v organizaci, o možnosti zvýšení mzdy v návaznosti na systém odměňování a možnostech osobního rozvoje.

Z pohledu zaměstnance nutno poznamenat, že díky hodnocení má možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě v organizaci a o svém osobním rozvoji.

2.7 Oblasti hodnocení zaměstnanců

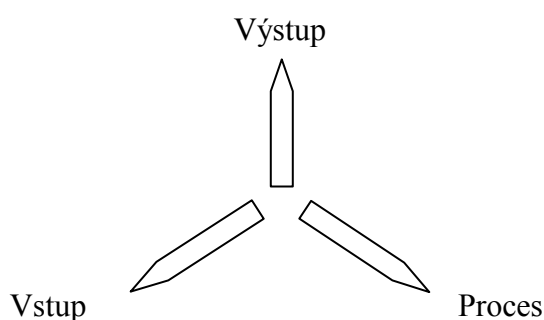
Oblasti hodnocení by měly pokrýt ty oblasti pracovního výkonu zaměstnance, které tvoří převážnou část jeho pracovní náplně.

Personální manažeři by tedy měli dbát na kvalitní zpracování popisu a specifikace pracovních míst. Bez popisu a specifikace pracovního místa nelze efektivně a spravedlivě hodnotit výkon zaměstnance. Nelze zahrnout do hodnocení zaměstnanců oblasti hodnocení pracovního výkonu, o nichž nevíme, že je zaměstnanec vykonává. Proto můžeme konstatovat, že bez popisu a specifikace pracovního místa nelze efektivně a spravedlivě hodnotit výkon zaměstnance. (Koubek, 2011)

V rámci hodnocení zaměstnanců se, podle Hroníka (2006), viz obr. 2.4, se zabýváme třemi oblastmi hodnocení:

- **vstup** - zde řadíme kompetence, které také odrážejí i přístup hodnoceného k úkolům, které jsou mu stanoveny v rámci jeho pracovní náplně a vše, co do své práce zaměstnanec vkládá, tzn. i zkušenosti,
- **proces** – hodnocení procesu je hodnocením přístupu zaměstnance k zadáním a úkolům, které při své pracovní činnosti vykonává
- **výstup** – představuje výkony a výsledky, které jsou měřitelné, nejčastěji pomocí využití metody Balance Score Card (BSC)

Obr. 2. 4 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 20

Přímé hodnocení výstupu představuje výsledek či výkon, který můžeme vyjádřit číselně a má rozlišovací schopnost, např. obrat, počet schůzek, chybovost apod.

Nepřímé hodnocení výstupu představují výsledky, které můžeme hodnotit na základě stupnice, pomocí níž odhadujeme hodnotu výstupu.

Oblasti hodnocení podle Wagnerové (2008) se týkají pracovního výkonu, stanovených cílů, norem, osobnosti, odbornosti, vztahu k organizaci v oblasti míry respektování zájmů a zaměření osobního úsilí ve prospěch organizace a u řídicích zaměstnanců oblast řízení.

Jednotlivé složky pracovního výkonu, které jsou zastoupeny většinou, můžeme uspořádat dle jejich priority a množství zastoupení v dané práci. Nehodnotíme složky pracovního výkonu, které jsou u dané pracovní pozice zastoupeny minoritně.

2.8 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Tradiční pojetí pracovního výkonu dle Koubka (2011) se soustředilo na výsledky, množství a kvalitu vykonávané práce. Středem pozornosti se stala kvalifikovatelná podoba pracovního výkonu.

Moderní pojetí je komplexnější a považuje za součást pracovního výkonu i pracovní chování v nejširším slova smyslu, tzn. přístup zaměstnance k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na zaměstnance a vzdělávat se, dodržovat pracovní dobu, mít nízkou frekvenci pracovní neschopnosti, dodržovat zásady chování zaměstnanců organizace i mimo pracovní dobu. Mezi další charakteristiky jedince, které jsou považovány za významné v souvislosti s vykonávanou prací, jsou schopnosti jedince, a to jak odborné, tak schopnosti chovat se žádoucím způsobem a dobře vykonávat svou roli v organizaci.

Pro úspěšné plnění práce by měly být všechny tyto sledované složky moderního pojetí pracovního výkonu v určité harmonii.

2.8.1 Vlastní kritéria hodnocení

Pokud chceme zaměstnance hodnotit, musíme zvolit vhodná kritéria hodnocení. Ta by měla odpovídat dané práci, její povaze na dané pracovní pozici. K hodnocení zaměstnanců však pouze samo stanovení kritérií nestačí. Je nutné definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný či nepřijatelný. (Koubek, 2011)

Je tedy nutné zvážit spolehlivost stanovených kritérií, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Univerzálními kritérii se obvykle stávají kvantita, kvalita a včasnost plnění.

Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme dle Pilařové (2008) úspěšnost zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti. Kritéria tedy významně ovlivní výkony zaměstnanců a je na organizaci, aby zajistila jejich správné nastavení, aby nedocházelo k nežádoucímu chování zaměstnanců, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.

Jedním z kritérií hodnocení každého zaměstnance je jeho pracovní výkon, který je také vymezen pracovní motivací zaměstnance a lze jej vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(S \cdot M)$$

kde V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality),

S jsou schopnosti člověka – zaměstnance,

M je motivace člověka – zaměstnance.

Lze tedy konstatovat, že motivace a schopnosti zaměstnance mají přímý vliv na jeho výkonnost. (Pauknerová, 2006, s. 173)

Kritéria hodnocení zaměstnanců by podle Kocianové (2010) měla být měřitelná, což je předpokladem validity. Při použití stejného kritéria by různí hodnotitelé měli u stejného zaměstnance dojít ke stejnému výsledku, a to zahrnuje objektivita kritéria. Nezávislost kritérií je zajištěna tím, že jedno kritérium nesmí vycházet z druhého kritéria. Nastavená kritéria musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného zaměstnance a specifickým charakteristikám práce. Formulace kritérií by měla být srozumitelná a jednoznačná a jejich počet nepřiliš vysoký.

Nesmíme zapomenout na to, že kritéria musejí vždy odpovídat účelu hodnocení.

V rámci systematického hodnocení zaměstnanců, které je zaměřeno na pracovní výkon a pracovní chování, se uplatňují výkonová kritéria a kritéria chování, která bývají různě členěna, např. vlastnosti, kritéria, vztahující se k činnosti zaměstnance a k chování zaměstnance.

Koubek (2011) seřadil příklady kritérií pracovního výkonu do skupin, kam patří **výsledky práce**, tj. měřitelná či snadno klasifikovatelná kritéria, **pracovní chování**, kam řadíme ochotu přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet se, dodržovat instrukce, být hospodárný, dodržovat pravidla, vést potřebné záznamy, mít řádnou docházku, podávat návrhy na zlepšení, dodržovat pravidla, včas ohlásit problémy, **sociální chování**, tj. ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným a styl vedení lidí a **dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti**, které představují znalost práce, dovednosti jedince, jeho vzdělání, diplomy, osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctízádnost, vytrvalost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, čestnost, loajalita, tvořivost, smysl pro osobní odpovědnost, a v neposlední řadě i odolnost vůči stresu.

Kromě stanovení kritérií je nutno také definovat, jaký výkon zaměstnance je žádoucí, přijatelný, či nepřijatelný, a to výslovně a písemně. Na úroveň pracovního výkonu zaměstnance má vliv mnoho faktorů.

Podle Hroníka (2006) je možno za kritéria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobivosti).

Kritéria hodnocení měla být co nejobjektivnější a co nejméně závislá na vnějších faktorech a nediskriminující ve vztahu k práci.

Jsou doporučena kritéria, která jsou objektivní, týkají se chování a ne vlastností, jsou v moci hodnoceného a ve vztahu ke specifickým funkcím hodnoceného. Kritéria se liší podle práce, která je hodnoceným vykonávána a každý zaměstnanec by s nimi měl být seznámen.

2.8.2 Faktory ovlivňující výkon zaměstnance

Pracovní výkon zaměstnance bývá dle Koubka (2011) často ovlivňován faktory, které na zaměstnanci nezávisí, a proto bychom se od nich při hodnocení zaměstnanců měli oprostit. Jedná se především o tyto faktory:

- nedostatečné využívání času zaměstnance, zadávání konkurujících si úkolů, plynoucích ze špatné organizace práce, překrývání pravomocí,
- zařízení a vybavení, které neodpovídá dané práci,
- nejasná pravidla a metody řízení, které ovlivňují práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních spolupracovníků,
- nedostatky ve vzdělávání,
- nevyhovující pracovní prostředí,
- nevhodné tempo strojů,
- životní podmínky zaměstnance.

Tyto faktory nejčastěji negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Organizace by měla mít zájem, aby při hodnocení zaměstnanců byl jejich vliv na pracovní výkony a hodnocení zaměstnanců minimální.

2.8.3 Kompetence

Význam pojmu kompetence může být chápán ve významu pravomoci nebo způsobilosti dosahovat požadovaných výkonů. Jedinec by měl tedy k výkonu své práce na dané pracovní pozici mít žádoucí kompetence. Jejich seznam by měl vycházet z popisu pracovního místa, kde jsou uvedeny jednotlivé pracovní úkoly a k nim i požadované kompetence. „Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu.“ (Pilařová, 2008, s. 16)

Význam pojmu kompetence lze chápat jako soubor předpokladů člověka k vykonávání určité činnosti, nebo ve smyslu pravomoci a odpovědnosti, kdy jedinec je odpovědný a kompetentní k vykonávání určité práce. (Kocianová 2010, s. 56)

Pojetí kompetencí podle sociálně-psychologického hlediska vychází, jak nám ukazuje tabulka 2. 1, z očekávaného a pozorovatelného chování, podle kterého je možno kompetence rozdělit do tří skupin chování a k nim přiřadit tři skupiny kompetencí:

Tab. 2.1 Pojetí kompetencí podle sociálně-psychologického hlediska (upraveno)

| Skupiny chování | Skupiny kompetencí |
|-------------------------------|------------------------------|
| Přístup k úkolům a věcem | Kompetence k řešení problému |
| Vztah k druhým lidem | Interpersonální kompetence |
| Chování k sobě a projev emocí | Kompetence sebeřízení |

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 31

Stále častěji je uplatňováno členění kompetencí podle kompetenční orientace organizace, kdy do kompetencí zaměstnanců se promítají základní hodnoty organizace, jak je znázorněno v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Pojetí kompetencí podle kompetenční orientace organizace (upraveno)

| Orientace organizace | Skupiny kompetencí |
|--------------------------------|------------------------------|
| Orientace produktová | Kompetence k řešení problému |
| Orientace zákaznická | Interpersonální kompetence |
| Orientace provozní a systémová | Kompetence sebeřízení |

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 32

Kompetence, které jsou organizací požadovány, bývají při hodnocení zaměstnanců podle kompetencí uspořádány do kompetenčních modelů. Ten se pak stává jedním z důležitých nástrojů řízení zaměstnanců v organizaci. Efektivní kompetenční model by měl vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, měl by obsahovat 10-12 kompetencí. Je nutné, aby platil pro všechny, nebo aspoň klíčové pozice v organizaci.

Zavedení kompetenčních modelů má své výhody ve sjednocení jazyka manažerů, v poskytnutí jednotných kritérií pro výběr a hodnocení, v propojitelnosti s vyhodnocením „čísel“, v tvorbě základu pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj a v možnosti koncipovat cílené rozvojové programy.

S hodnocením kompetencí se setkáváme v organizacích často, alespoň ve vymezení omezeného výčtu kompetencí a jejich plnění pro danou pracovní pozici. Postup vytvoření kompetenčního modelu je velmi náročný, proto mnohé organizace přejímají již hotové modely. Na hodnocení kompetencí je dobré navázat i systém rozvoje a odměňování zaměstnanců. Systém rozvoje zaměstnanců takto navázaný na systém hodnocení kompetencí je cílenější. Velmi náročné je propojení systému hodnocení kompetencí se systémem kariérního růstu, neboť s sebou přináší nutnost vytvoření kariérních map, definici klíčových

pozic, rolí, úloh a kompetencí. Nejvíce obtížné je propojení systému hodnocení kompetencí se systémem odměňování. Je to také z důvodu citlivosti, spravedlnosti a transparentnosti systému odměňování. (Pilařová, 2008, s. 38)

2.8.4 Hodnocený a hodnotitel

Kdo je hodnotitelem? Hodnotitelem je zpravidla vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost zaměstnance a je zodpovědný za výkonnost svých podřízených.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance podle Mathise a Jacksona (2008) by mělo být provedeno těmi, kteří znají jeho odvedený výkon. Mezi hodnotitele řadíme nadřízené, kteří hodnotí své podřízené, podřízené, kteří hodnotí své nadřízené, členy týmu, kteří hodnotí své nadřízené, zaměstnance, kteří provádějí sebehodnocení, externí hodnotitele a v neposlední řadě i externí zákazníky, kteří dávají zpětnou vazbu. Externími hodnotiteli se mohou stát HR manažeři, nebo externí specialisté na oblast řízení lidských zdrojů. Nevýhodou takového hodnocení se může stát, že externí hodnotitelé neznají důležitost vazeb v pracovní skupině nebo v organizaci. Výhodu v hodnocení externím zákazníkem je nutné spatřit ve zpětné vazbě, kterou zaměstnanec i organizace získá, v případě pracovní pozice obchodníka nebo servisního technika. (Mathis, Jackson, 2008)

Hodnotitel by měl být zastáncem zavedeného systému hodnocení zaměstnanců. Před zavedením systému hodnocení zaměstnanců by měl projít řádným zaškolením a zcvikem hodnotitele. Tím by získal potřebné informace, jak se připravit na hodnocení zaměstnanců, jak vést hodnotící pohovor, jakou zpětnou vazbu hodnocenému poskytnout a jaké cíle stanovit pro další období.

Koho považujeme za hodnoceného? Hodnoceným je dle Wagnerové (2008) zaměstnanec, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, nebo i více hodnotiteli. Hodnocení zaměstnanců se týká všech zaměstnanců a záleží na tom, jakou metodu pro jakou pracovní pozici si personalista ve spolupráci s vedením organizace stanoví. V rámci procesu hodnocení zaměstnanců jde vlastně o zjištění situace a zabezpečení, aby byl správný zaměstnanec na správném pracovním místě.

V současnosti je kladen větší důraz také na přípravu hodnoceného na hodnocení zaměstnanců, aby se mohl aktivně podílet na výstupech z hodnotícího rozhovoru.

2.9 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody používané pro hodnocení zaměstnanců závisí na rozvoji dané organizace, na schopnosti uplatnit některou z metod hodnocení zaměstnanců.

Pokud víme, „co“ chceme hodnotit a „proč“, je nutné znát odpověď i na otázku „jak“ budeme hodnotit, tedy jakou metodu hodnocení zvolíme.

Neformálními metodami rozumíme neplánované, situační hodnocení, např. pochvalu nebo výtku. Budeme se věnovat metodám hodnocení zaměstnanců při zavedeném systematickém, nebo formálním systému hodnocení v organizaci.

Metod hodnocení zaměstnanců je poměrně dosti a mají řadu variant. K nejběžnějším, moderním metodám, v současnosti užívaným v organizacích, řadíme metody zařazování, párového srovnávání, metodu nucené distribuce, metodu klíčových událostí, assessment centre, development centre, MBO (Metoda řízení pomocí cílů) a v neposlední řadě i metodu 360° zpětné vazby.

Obecná klasifikace metod zahrnuje následující dělení podle kritérií:

- měření vlastností, kam řadíme spolehlivosti, ochotu, loajalitu, kreativitu, iniciativu apod.,
- měření chování, které řeší jaké chování se má nebo nemá v rámci dané činnosti projevit,
- měření výsledků. (Wagnerová, 2008)

Obecně je nutné, aby organizace zvážila, jakou metodu, nebo kombinaci metod, pro svůj systém hodnocení zvolí.

S ohledem na vysoký počet metod hodnocení zaměstnanců, má každý autor uvedeno vlastní dělení metod hodnocení. Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců podle Hroníka (2006) člení metody podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Podle časového horizontu a zaměření hodnocení na vstupy, proces nebo výstupy, můžeme metody seřadit podle Hroníka (2006, s. 54) do matice metod hodnocení, zobrazené v tabulce 2. 3.

Tab. 2.3 Matice metod hodnocení (upraveno)

| | Hodnocení vstupů | Hodnocení procesu | Hodnocení výstupu |
|--------------------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|
| Metody zaměřené na minulost | Hodnocení praxe | Metoda klíčových událostí | Záznam a srovnávání výsledků |
| Metody zaměřené na přítomnost | Assessment centre, Development centre, Manažerský audit, Zkouška | 360° nebo 540° zpětná vazba | Pozorování na místě |
| Metody zaměřené na budoucnost | Hodnocení potenciálu | Supervize | MBO |

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 54

Metody hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit také následovně na:

- metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu, kam řadíme **metodu zařazování, párového porovnávání, povinného rozdělení**,
- metody hodnocení podle výsledků a stanovených cílů, kam řadíme metodu **MBO**
- metody **hodnocení na základě plnění norem**, která je používána nejčastěji pro hodnocení zaměstnanců ve výrobě,
- metody **volného popisu**, která je nejčastěji používána pro manažery a tvůrčí zaměstnance,
- metody **hodnocení podle stupnice**, které využívají různé škály stupnic od číselné, po grafickou a slovní,
- **Checklist**,
- behaviorální metody hodnocení, kam řadíme **BARS a techniku kritického incidentu (CIT)** – u jiných autorů nazvanou metodu kritických událostí,
- metody **assessment centre a development centre**, vhodné především pro přijímání nových zaměstnanců,
- metody **zpětné vazby 360°, nebo 540°**,
- **sebehodnocení**.

Obecně je nutné, aby organizace zvážila, jakou metodu, nebo kombinaci metod, pro svůj systém hodnocení zvolí. (Koubek, 2007)

2.9.1 Metody zařazování

Metoda zařazování je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance, který podává nejlepší výkon, nebo s nejvyšší

úrovni kompetence, po nejhoršího zaměstnance, který podává nejhorší výkon nebo s nejnižší úrovní kompetence. Zpravidla je vhodné používat tuto metodu pro menší pracovní skupiny do počtu maximálně 15 osob. (Pilařová, 2008)

Tato metoda skýtá seřazení zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího, avšak s tím, že nejlepší zaměstnance jednoho oddělení bude mít pravděpodobně jiné kompetence než nejlepší zaměstnanec jiného oddělení a jejich výkony budou hodnoceny podle odlišných kritérií. Je tedy nezbytné stanovit jednotná transparentní pravidla, která pomohou provázat výsledky hodnocení s ostatními personálními systémy.

2.9.2 Metoda párového srovnávání

Metoda párového srovnání umožňuje porovnat výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními zaměstnanci v dané pracovní skupině. Při každém srovnání přidělíme vítěznému zaměstnanci jeden bod a součtem bodů ve všech srovnáních dostaneme pořadí hodnocených zaměstnanců. V každém případě je nutné mít na mysli vztah výsledků tohoto hodnocení s ostatními navazujícími personálními systémy. (Pilařová, 2008, s. 32)

Tato metoda je, stejně jako ostatní srovnávací metody, náročná na čas hodnotitelů a vhodná pro malé skupiny zaměstnanců, nebo pro skupiny zaměstnanců na dané pracovní pozici.

2.9.3 Metoda nucené distribuce

Tato metoda dává možnost rozdělit zaměstnance do výkonnostních skupin na základě Gaussovy křivky. Toto členění vychází z toho, že rozdíly mezi zaměstnanci odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci. Při zavedení počtu pěti skupin tedy odpovídá procentuálnímu počtu 10%, 20%, 40%, 20%, 10% v jednotlivých skupinách. (Pilařová, 2008)

Podle Koubka (2007) je metoda nazývána metodou povinného rozdělení a ten ji řadí mezi metody, které jsou založeny na vytváření pořadí zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu. Principem této metody je porovnání pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců a přiřazení těchto zaměstnanců do předem stanovených skupin s daným procentuálním zastoupením.

2.9.4 MBO – Management by objectives

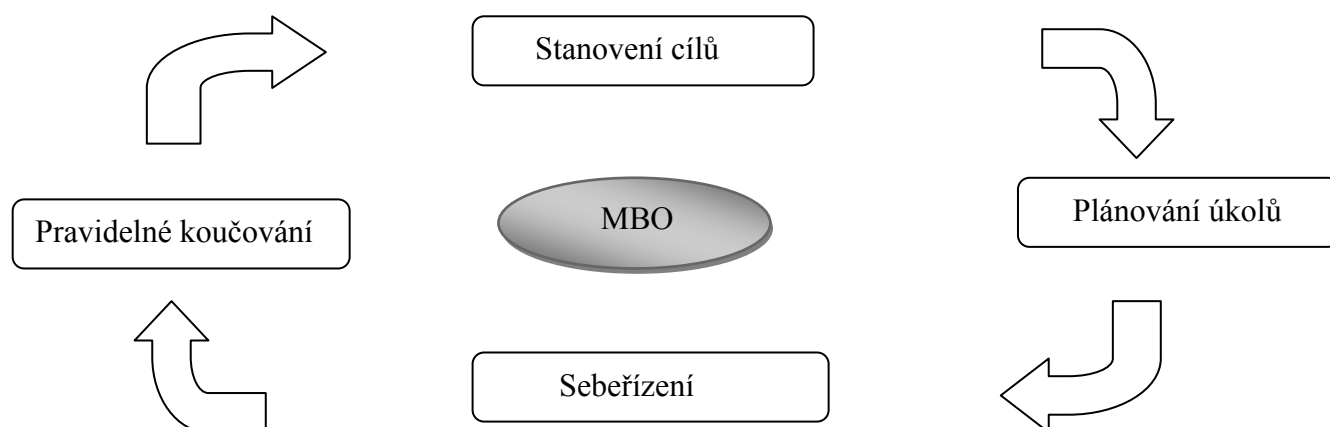
Řízení podle cílů je metodou zaměřenou na budoucnost. MBO v současném provedení vnesl do managementu P. Drucker v 50. letech minulého století a tato metoda se stala v 70. a 80. letech minulého století velmi často používanou pro hodnocení zaměstnanců. (Hroník, 2006)

Celý proces MBO je složen z několika vzájemně provázaných prvků:

- Stanovení cílů – specifikace čeho má být dosaženo.
- Plánování akcí a úkolů – ukazuje, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení - pro úspěch MBO platí kvalitní motivace, úsilí, znalost MBO.
- Průběžná a pravidelná kontrola, respektive v současnosti koučování – vytváří zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů.

Celý model procesu je možno zobrazit následovně, viz obr. 2. 5. (Hroník, 2006, s. 59)

Obr. 2.5 Model MBO



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 59

Jádrem procesu je stanovení cílů, které by měly být SMART nebo KARAT, jak je uvedeno v tabulce 2.4.

Tab. 2.4 Cíle SMART a KARAT

| SMART | | KARAT | |
|----------|----------------|----------|----------------|
| S | specifický | K | konkrétní |
| M | měřitelný | A | ambiciózní |
| A | akceptovatelný | R | reálný |
| R | realistický | A | akceptovatelný |
| T | termínovaný | T | termínovaný |

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 59

V každém hodnotícím období je zaměstnanci zpravidla stanoveno 3-5 cílů, které by se měly týkat pracovního výkonu, rozvoje potenciálu a pracovního chování. Úspěšnost této metody závisí na chování hodnotitele i hodnoceného, neboť oba musí projevit ochotu stanovit cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti. Díky nastaveným měřitelným cílům představuje metoda dobře obhajitelnou formu hodnocení pracovní výkonnosti, je však časově náročná na přípravu a tok informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebere někdy v úvahu, jak bylo cíle dosaženo, pouze jeho dosažení. Tyto nedostatky lze odstranit kombinací s jinými složkami hodnocení výkonnosti. (Wagnerová, 2008, s. 74)

Metodu hodnocení podle stanovených cílů využíváme dle Koubka (2011) především u nedělnických kategorií zaměstnanců a měl by být zavedena podle tohoto postupu:

- a) Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
- b) Zpracování plánu postupu, který ukazuje, jak těchto cílů dosáhnout.
- c) Vytvoření podmínek pro realizaci tohoto plánu.
- d) Měření a posuzování cílů.
- e) Návrh a realizace opatření ke zlepšení, pokud jsou zapotřebí.
- f) Stanovení nových cílů.

2.9.5 Metoda hodnocení na základě norem

Je využívána hlavně pro hodnocení dělnických profesí a řídí se tímto postupem:

- stanovení norem nebo očekávané úrovně pracovního výkonu,
- seznámení zaměstnanců s normami,
- porovnávání výsledků práce zaměstnanců s těmito odsouhlasenými normami.

Pracovní výkon je objektivně posuzován podle předem stanovených měřítek. Tato metoda je vhodná vždy pro jednu kategorii pracovního místa. (Koubek, 2007)

2.9.6 Metoda volného popisu

Volný popis je podle Koubka (2007) metodou univerzální, avšak nelze ji považovat za vhodnou pro hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Hodnotitel je zde nucen popsat pracovní výkon hodnoceného a nelze ovlivnit odlišnost vyjadřovacích schopností jednotlivých hodnotitelů. Popis pracovního výkonu může být nečistota ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

2.9.7 Metoda hodnocení kritických událostí – CIT

Pozorování a zaznamenávání kritických událostí je jádrem této metody hodnocení. Výsledkem je tak výčet pozitivních i negativních kritických případů. Metoda je časově náročná a klade důraz na vedení záznamu o událostech. Díky nutnosti vedení záznamů může tato metoda vyvolat nedůvěru a napětí mezi hodnotitelem a hodnoceným, přičemž i záznam o kritické události může být různě interpretováno. Tato metoda se často využívá jako doplňková metoda hodnocení a je využívána jako podklad pro rozvoj zaměstnanců. (Pilařová, 2008)

2.9.8 BARS

Metoda BARS má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce a je tak určitou variantou Checklistu nebo hodnotící stupnice. Jejím principem je poznatek, že žádoucí pracovní chování má za následek efektivní vykonávání pracovní činnosti. Klasifikační stupnice je zpracována pro každý úkol vykonávaný na dané pracovní pozici. Stupnice je pěti až sedmi bodová. Každý stupeň je slovně označen a doplněn slovní charakteristikou, která slouží jako vodítko pro hodnotitele. Hodnotící stupnici připraví zpravidla vedoucí zaměstnanci společně s hodnocenými. Pro přípravu stupnice je nutno dodržet tento postup:

- identifikace a definice jednotlivých úkolů pro dané pracovní místo,
- popis pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního zařazení,
- tvorba stupnice odpovídajícího typu pracovního dle shody mezi manažery a zaměstnanci, zařazenými na pracovní místo, doplněná o vzorové popisy pracovního chování.

Jelikož se zaměstnanci, kteří jsou na místě hodnocených, se přímo podílejí na přípravné fázi, pak tuto metodu hodnocení snadněji přijímají a díky této metodě obdrží požadovanou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Časová náročnost této metody a příprava formulářů pro každou pracovní pozici je velkou nevýhodou této metody. (Koubek, 2007)

Podle Kocianové (2010) je nezbytné, aby hodnotitel díky velmi přesné slovní charakteristice jednotlivých stupňů hodnocení, dokázal skutečně přesně zařadit hodnoceného do stanoveného stupně hodnocení.

2.9.9 Metoda hodnocení podle stupnice

Metoda hodnocení podle stupnice dle Koubka (2007), nebo jinak nazvaná metoda hodnocení podle hodnotící škály dle Pilařové (2008) užívá tří typů stupnice hodnocení: číselnou, grafickou a slovní.

Tvorbu hodnotících škál by měli dostat na starost odborníci. Kvalitně připravené hodnotící škály mají vysokou validitu, umožňují hodnotit chování, výsledky práce i osobnost a vztahy a výstupy, které zpracovává především personální útvar nebo hodnotící organizace a zajišťují kvalitu, preciznost, transparentnost a nezávislost tohoto hodnocení.

2.9.10 Checklist

Checklist je dotazníkovou metodou, v níž jsou předloženy zaměstnanci formulace, které se týkají jeho pracovního chování. Odpovědi tohoto dotazníku zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a jednotlivým odpovědím lze přisuzovat různou váhu podle jejich důležitosti pro činnost, kterou zaměstnanec vykonává. (Koubek, 2007)

2.9.11 AC (Assesment centre) a DC (Development centre)

Metody Assessment centre využíváme zpravidla při výběru zaměstnanců. Její výhodou je komplexnost posouzení, nevýhodou naopak, že výkon podaný zaměstnancem či uchazečem o pracovní místo nemusí korespondovat s výkonem v reálné situaci. (Koubek, 2007)

Metoda Development centre je využívána pro skupinový a individuální rozvoj zaměstnance.

Metody AC a DC zahrnují skupinové modelové situace, psychodiagnostiku, individuální situace a na jejich základě lze vytvořit matici modelových situací a kompetencí, díky níž lze vytvořit jedno z nejvěrohodnějších výstupů hodnocení zaměstnanců. Jedinou velkou nevýhodou těchto metod, je jejich finanční a časová náročnost. (Hroník, 2006)

2.9.12 Metoda zpětné vazby 360° nebo 540°

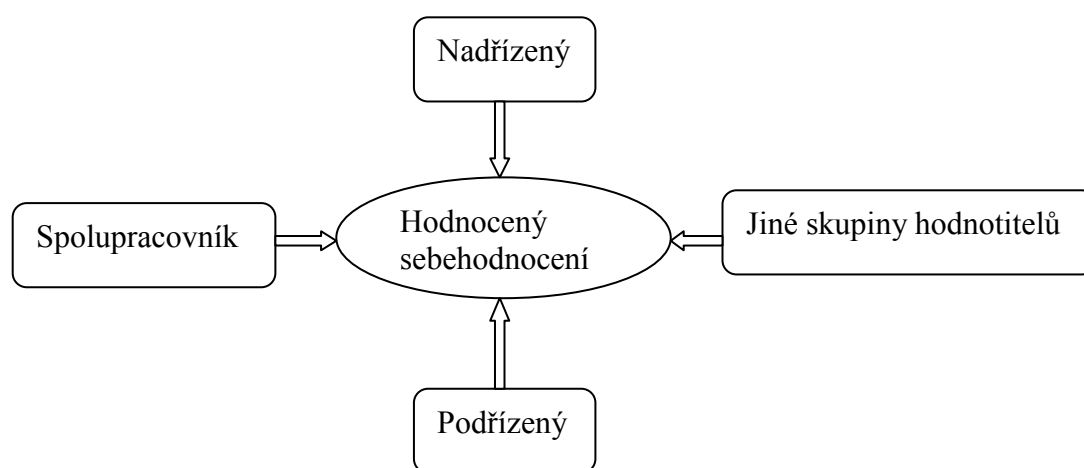
360° zpětná vazba představuje nástroj rozvoje lidských zdrojů. Použití této metody se vyvíjelo od zpětné vazby na práci přímých podřízených, která byla v minulosti spojena více s chováním zaměstnance než s jeho výkonem, až po zpětnou vazbu, která se stala nezbytným

prvkem profesionálního i osobního rozvoje, podnětem k efektivně odvedené práci a novou metodou v systému hodnocení zaměstnanců. (Kubeš a Šebestová, 2008)

Tato metoda je složena z kroků, které na sebe navazují a umožňuje vícenásobné hodnocení zaměstnance. Metoda 360° zpětné vazby získává na popularitě. Hlavním důvodem není získání jednotného názoru. Naopak je navržena k hodnocení různých rolí jednotlivých zaměstnanců, kteří zastávají pracovní místa, která jsou multidimensionální a zasahují do různých oblastí uvnitř i mimo organizaci. (Mathis, Jackson, 2008)

Vícenásobné hodnocení metody podle obrázku 2.6 tvoří nejčastěji sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení podřízenými, hodnocení kolegy – spolupracovníka a hodnocení jinými skupinami hodnotitelů – interní.

Obr. 2.6 Znázornění 360° zpětné vazby



Zdroj: autor DP

Sebehodnocení je velmi důležitou součástí hodnocení zaměstnanců a porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatních kolegů se stává nepostradatelným poučením pro manažera a pro hodnoceného velmi cennou korekcí sebezpoznání.

Hodnocení nadřízeným bývá nedílnou součástí procesu hodnocení a umožňuje hodnocenému i jeho hodnotiteli vyjasnit si, co se očekává od kvalitně odvedeného pracovního výkonu. V systému 360stupňové zpětné vazby není hodnocení nadřízeným anonymní a je tedy i na hodnotiteli, jak své hodnocení zaměstnanci zdůvodní.

Hodnocení podřízenými je v případě manažerů, kteří vedou své týmy k otevřenosti v jednání a přijímání zpětné vazby, přijímáno velmi pozitivně.

Hodnocení jinými skupinami hodnotitelů je logickou součástí hodnocení v organizacích, jejichž činností je poskytování služeb zákazníkům. Proto by toto hodnocení mělo vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Hodnocení může také kromě hodnocení podřízených a nadřízeného představovat podle Hroníka (2006) hodnocení kolegou přísným, laskavým nebo hodnocení interním zákazníkem, interním dodavatelem, či hodnocení tzv. „žolíkem“, jakožto osobou, která zná hodnoceného osobně i soukromě.

Vstupy pro tuto metodu jsou zajištěny formou dotazníků, které obsahují stabilní sady položek, k nimž hodnotitel připisuje určitou hodnotu, nebo hodnocení po jednotlivých kompetencích, neboli projevech chování, kdy každý projev chování je zařazen do určité kompetence.

Výstupy této metody mohou být plně anonymní, částečně anonymní nebo odkryté.

Výsledkem tohoto hodnocení je zpětná vazba, která podává informaci o tom, jak vidí ostatní pracovní chování hodnoceného.

Metoda 360stupňové zpětné vazby stojí v kontrastu s tradiční metodou, ve které jeden člověk – obvykle vedoucí, hodnotí výkon zaměstnanců. Sbírá informace o výkonu od skupiny kolegů a interních/tuzemských zákazníků, kteří tvoří „kruh“ okolo zaměstnance. Mnoho podniků si tuto metodu osvojilo, protože se v této době jeví jako nejpříjemnější a poskytuje potřebná data, týkající se výkonu a následné zpětné vazby. (Jackson, Schuller, Werner, 2009)

Při použití této metody je nezbytné připravit všechny zúčastněné na její náročnost.

Pro efektivní a kvalitní výstupy musejí být všichni zúčastnění připraveni na otevřenost hodnocení, která z použití dané metody vyplývá. Její základní výhodou je utříděnost a komplexnost informací, které poskytuje. (Urban, 2012)

Při hodnocení metodou 540stupňové zpětné vazby vycházíme z hodnocení 360stupňové zpětné vazby a z informací mimo organizaci. Je zde rozšířen obzor hodnotitelů z externího prostředí organizace. Při jejím zavádění se musí projevit vysoká profesionalita a citlivý přístup, aby hodnocený přijal a vzal za své výsledky hodnocení, vyplývající z této metody. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

V organizacích používajících metody 360stupňové a 540stupňové zpětné vazby se snaží naučit se přijímat i poskytovat zpětnou vazbu v rovině zaměstnance i celé organizace. Díky těmto metodám se mění celý pohled na organizaci a organizační kulturu a zaměstnanci v nich žádají aktivně zpětnou vazbu, protože chtějí slyšet, co dělají špatně a jak mohou dosáhnout zlepšení svých pracovních výkonů. Pojmenováním slabých míst a nabídnutím pomoci, jak je odstranit, se vytrácí pocit snížení vlastní hodnoty pro organizaci.

2.9.13 Sebehodnocení

Úkolem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým pracovním výkonem. Vytváří podklady pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného.

Sebehodnocení můžeme srovnat s vícezdrojovým hodnocením, zvyšuje validitu procesu hodnocení. Má na zaměstnance motivační účinek, neboť při něm musí přemýšlet o svých silných a slabých stránkách, hodnotit svou práci a stanovit si cíle se zlepšením v problémových oblastech. (Wagnerová, 2008)

2.10 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a hodnoceným zaměstnancem. Jeho cílem je zpravidla bilance uplynulého hodnotícího období a diskuse, která se vztahuje k období následujícímu. (Kocianová, 2010)

Rozhovor je také nejpoužívanější, a pokud je dobře připraven, také nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Dobře připravený rozhovor je základem kvalitní metody výběru zaměstnanců. (Koubek, 2011)

Hodnotící rozhovor slouží rovněž ke sladění požadavků, které jsou kladeny na pracovní výkon hodnoceného a jeho skutečných schopností.

Zásadní význam pro hodnotící rozhovor má příprava hodnotitele i hodnoceného na tento rozhovor. Klade především časové nároky na přípravu. Příprava závisí na tom, aby si hodnotitel ujasnil nároky na pracovní místo hodnoceného, aby si připravil podklady pro hodnoceného k jeho činnosti za hodnocené období a zvážil jeho případné úkoly pro další období. Hodnocený zaměstnanec by měl mít přehled o plnění svých pracovních úkolů za uplynulé období a identifikovat své možnosti pro další období, včetně rezerv, které má a možností, které se mu nabízejí po úspěšném hodnocení zaměstnance.

Obecně vyžaduje vedení hodnotícího rozhovoru dodržování obecných zásad. K obecným zásadám podle Koubka (2007) a Kocianové (2010) patří realizace rozhovoru formou diskuze, ne monologem hodnotitele, který ale odpovídá za průběh hodnotícího rozhovoru a vychází při hodnocení z požadavků na dané pracovní místo a z relevantních informací. Hodnocení musí být spravedlivé a v rámci rozhovoru je nezbytné diskutovat o faktech, být konkrétní, zdůraznit cíl hodnocení, kterým se musí stát zlepšení práce a ne kritika. Hodnotící rozhovor by se neměl stát nepřátelským aktem, hodnocený by neměl mít pocit, že se musí bránit proti kritice, ale také by se neměl stát nezávazným povídáním.

Rozhovor vede hodnotitel ve vhodném, ničím nerušeném prostředí, kde je vytvořena klidná, přátelská atmosféra, která pomůže také k odstranění pocitu napětí hodnoceného.

Hodnocený by měl mít pocit, že cílem hodnocení je snaha mu pomoci a těžištěm hovoru by měla být rada, jak dosáhnout zlepšení.

Hodnotitel by měl umět klást otevřené otázky a naslouchat argumentům hodnoceného a ověřovat si informace, o nichž pochybuje, měl by pozitivně formulovat své důvody k hodnocení a v průběhu rozhovoru pochválit hodnoceného za dobré pracovní výsledky, dělat si v průběhu hovoru poznámky a nechat hodnoceného se vyjádřit, povzbudit jej k sebehodnocení, být pozitivní a kritizovat konstruktivně. Nemí vhodné začínat kritikou hodnoceného.

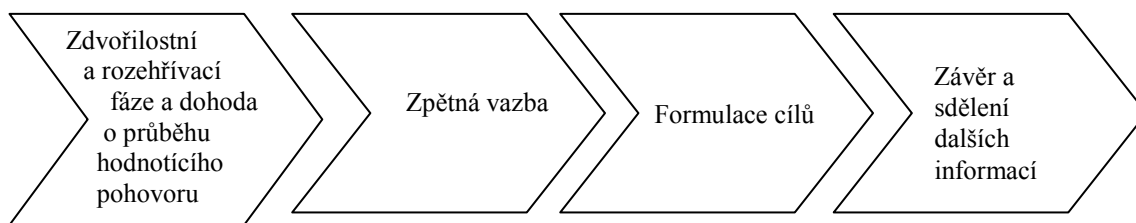
Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, má pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Volba stylu rozhovoru má mimořádný význam. V rámci stylu je možno realizovat rozhovor ve výrazné dominanci hodnotitele, až po styl, kde jsou hodnocený a hodnotitel rovnocennými partnery. Nejvhodnějším typem se tak stává plně participovaný hodnotící rozhovor, který vytváří z hodnoceného a hodnotitele rovnocenné partnery.

Důraz je kladen i na zvolený čas a místo, kde se rozhovor uskuteční. Díky tomu, že je hodnocenému i hodnotiteli včas znám termín hodnotícího rozhovoru, mohou se oba důkladně na rozhovor připravit.

Obě strany by si měly vyhradit dostatek času na hodnotící rozhovor, mít po ruce všechny dostupné informace a záznamy k rozhovoru potřebné.

Hodnotící rozhovor má tyto fáze, které je nutno dodržet, jak je uvedeno v obrázku 2.7.

Obr. 2. 7 Fáze hodnotícího rozhovoru dle Hroníka (2006), upraveno



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 106

Nejdříve se účastníci rozhovoru vzájemně přivítají, sdělí si, kolik mají času a co by mělo být výsledkem hodnotícího rozhovoru, poté hodnocený sám hodnotí své minulé období, sdělí, s čím byl spokojen a co ho negativně ovlivnilo a hodnotitel mu poví svůj názor na tuto problematiku. Po této zpětné vazbě dochází k formulaci cílů, kdy dáváme přednost hodnocenému, aby se vyjádřil a zkusil je formulovat. V závěru si oba účastníci zopakují,

k čemu dospěli a na čem se dohodli. Závěr poskytuje příležitost k poděkování a k vyjádření víry v dosažení vytčených cílů. (Hroník, 2006)

Co může ovlivnit úspěšnost hodnotícího rozhovoru?

Úspěšnost hodnotícího rozhovoru může pozitivně ovlivnit účast obou stran na tvorbě podmínek, kritérií, nebo stupnic hodnocení, používání pozitivních, motivačních metod hodnotitelem, společně hledání a stanovení cílů pro další období, diskuse o momentech, které jsou zásadní pro snížení pracovního výkonu zaměstnance a dostatek času pro obě strany k možnosti připravit se a v rámci hodnotícího rozhovoru se vyjádřit. Hodnotitel by měl dokázat v hodnoceném vzbudit zájem o zlepšení jeho stávajícího pracovního výkonu díky kvalitnímu propojení hodnocení se systémem odměňování, s kariérním postupem, s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

Ukončení hodnotícího rozhovoru vnímáme ze dvou pohledů:

- a) **z pohledu zaměstnance** by mělo dojít ke shodě stanovených nových úkolů a cílů, k podpisu zaměstnance hodnotícího protokolu a k poděkování a rozloučení se zaměstnancem,
- b) **z pohledu organizace** předá hodnotitel informace o aktuálních osobních údajích zaměstnance, o potřebách vzdělávání a dalšího rozvoje, o možnosti povýšení, o požadavcích pro systém odměňování a o problematických oblastech, které byly u zaměstnance zaznamenány a je třeba je zlepšit.

Hodnotící rozhovor by měl být proveden citlivým způsobem. Hodnocený by měl mít pocit, že hodnocení bylo objektivní, kritika byla konstruktivní a výstupy, plynoucí z tohoto hodnocení, mu pomohou ke zvýšení efektivity vykonávané práce. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

Hodnotící rozhovor je úspěšný, pokud dodržíme 3 zásady v budování vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, tedy hodnotitelem a hodnoceným. První zásadou je **zájem**, kdy dáme najevo, že nám tento zaměstnanec za to stojí, abychom mu věnovali naši pozornost, že se zajímáme o to, jak provádí zadané úkoly a vyjádříme mu svou podporu. K druhé zásadě řadíme **respekt**. Ten lze vyjádřit věnováním času na přípravu hodnotícího rozhovoru a svým chováním v průběhu rozhovoru. Poslední zásadou je **řešení**, které by mělo být výsledkem každého rozhovoru. (Hroník, 2006)

2.11 Problémy a chyby v hodnocení zaměstnanců

V systému hodnocení zaměstnanců se vyskytují určité chyby či problémy, a to v oblasti celého procesu, na straně hodnotitelů i na straně hodnocených.

V procesu hodnocení jsou důležité osobnost hodnotitele a aspekty hodnocení, které nelze objektivně změřit. Hodnocení bývá vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení a také vlastním hodnocením výsledků, chování a schopností hodnoceného. K chybám v procesu hodnocení se vyjadřují téměř všichni autoři dostupné literatury.

Dokonce i ve svých přednáškách František Hroník uvádí chyby v hodnocení zaměstnanců jako závažnou skutečnost, které je třeba čelit. František Hroník (2012) dělí chyby v hodnocení na chyby **systémové**, **implementační** a **realizační**. Systémové chyby se projevují v hodnocení jako proces, který je administrativně i časově náročný, někdy bez vazeb na systém odměňování a rozvoj zaměstnanců a kde je nastavena malá diferenciací. V rámci implementace se projevují chyby v tom, že není dohoda s top managementem, zaměstnancům není vysvětlen a objasněn průběh a význam systému hodnocení, nebo je nastaven jako proces, v němž se nepřipouští žádná změna. V procesu realizace je chybou, pokud je systém zaveden bez přípravy a zaškolení hodnotitelů, bez možnosti zapojení hodnoceného, který je odkázán na roli pasivního příjemce a bez dostatečného časového prostoru, vyhrazeného na hodnotící rozhovor.

Podrobněji jsou jednotlivé chyby vysvětleny v publikaci Josefa Koubka (2007). Mezi časté chyby patří **shovívavost hodnotitele**, která se projevuje hodnocením v pozitivní části stupnice, **nepřiměřená přísnost hodnotitele**. Ta je opačným příkladem shovívavosti a ukazuje hodnocení v záporné části stupnice.

Tendence **hodnotit zaměstnance průměrnými hodnotami** ze středu stupnice hodnocení má za následek demotivaci zaměstnanců, kteří podávají nadprůměrný výkon.

Sklon **hodnotit zaměstnance podle vlastních měřítek hodnotitele**, které hodnotitel preferuje u svého přístupu k práci, je další nejčastější chybou. Takové hodnocení, kdy se nechá hodnotitel ovlivnit sympatiemi či antipatiemi k hodnocenému, může hraničit s diskriminací.

Tzv. „**halo efekt**“, kdy je hodnotitel ovlivněn pozitivním či negativním rysem hodnoceného a dá na první dojem a pod těmito vlivy hodnotí všechny složky pracovního výkonu hodnoceného, patří také k chybám v hodnocení zaměstnanců.

Je nevhodné, pokud **hodnotitel přihlíží k sociálnímu postavení**, sociální příslušnosti, známosti, příbuzenstvu, etnickým či rasovým znakům, pohlaví apod., hodnoceného.

Pokud uplatňuje **nestejný přístup a náročnost k hodnocení**, způsobí demotivaci hodnocených a jejich nespokojenost, neboť hodnocení porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů.

Pilařová (2008) přidává k výše uvedeným chybám v implementaci systému hodnocení **psychologickou bariéru**, která se projevuje jako odpor ke změnám, **nesprávné načasování**, v nevhodném období vývojové fáze organizace, nebo nevhodném období z hlediska vytíženosti zaměstnanců, **nesoulad HR cílů se strategií organizace**, který má negativní vliv na manažery a jejich ochotu spolupracovat na čemkoliv, co není v souladu s cíli organizace, **neexistenci návazných systémů v oblasti řízení lidských zdrojů**, což zahrnuje chybějící návaznosti v systému odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nezkušenost HR manažera, která může na rozdíl od externích zkušených HR konzultantů napáchat velké škody v organizaci.

Pokud organizace zvolí systém hodnocení, který je v organizaci přijat a akceptován jak hodnotiteli, tak hodnocenými, mělo by také dojít i k minimalizaci vyskytujících se problémů a chyb.

Chyby v procesu hodnocení vznikají jak na straně organizace, pokud neinvestuje čas a prostředky na kvalitní zaškolení hodnotitelů, tak i na straně hodnotitele, který, i když je zaškolen a poučen, tak nevěnuje tomuto hodnocení dostatek času na přípravu a považuje je za „nutné zlo“, které musí v rámci své manažerské práce absolvovat.

Problémy u hodnoceného vznikají z nedostatečného vysvětlení významu a účelu hodnocení zaměstnanců, z neschopnosti přijmout toto hodnocení jako pozitivní výstup pro jeho další vzdělávání, rozvoj, či možnost zvýšení mzdy či platu. U hodnoceného se mohou objevit obavy z neobjektivity hodnocení. I hodnocený tak může považovat hodnocení zaměstnanců za „nutné zlo“, kterým musí projít. (Koubek, 2007)

Hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy a nesmí obsahovat jakékoliv prvky diskriminace a vše, co nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnance. (Halík, 2008)

2.12 Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Každá organizace je zodpovědná za správný a efektivní výběr metod hodnocení zaměstnanců, z něhož dostane informace, které mají další návaznost a použitelnost

pro systém odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Pomocí efektivního hodnocení může odhalit i slabé stránky hodnoceného a přijmout opatření k jejich zlepšení a díky němu stanovit se souhlasem hodnoceného úkoly a cíle pro další sledované období. To vše by mělo být výstupem zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

Při tvorbě a zavedení systému hodnocení zaměstnanců v organizaci je nutné zodpovědět si některé dotazy:

- Kdo bude hodnotit?
- Co budeme hodnotit?
- Podle jakých kritérií se budou zaměstnanci hodnotit?
- Jaké metody hodnocení zaměstnanců zvolíme?
- Jak často bude hodnocení zaměstnanců probíhat?
- Jakou návaznost v dalších oblastech řízení lidských zdrojů zaměstnancům je organizace schopna poskytnout?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Jak zabezpečit přijetí a důvěru v zavedení systému hodnocení zaměstnanců?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu hodnocení? (Hroník, 2006, s. 88)

Pokud nalezneme odpovědi na tyto otázky, tak si musíme definovat jednotlivé kroky rozvoje systému hodnocení.

2.12.1 Postup zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Zavést efektivní systém hodnocení zaměstnanců v organizaci očekává splnění těchto předpokladů:

- podpora top managementu,
- soulad s firemní kulturou a se strategickými cíli organizace,
- akceptovatelnost zaměstnanci,
- administrativní nenáročnost,
- nepřetržitost procesu hodnocení,
- návaznost na další systémy v oblasti řízení lidských zdrojů,
- vyhodnocování celého systému.

Zavedení systému hodnocení je změna, která je prováděna v souladu se sdílenými strategickými cíli organizace, má podporu managementu a jasný cíl, je implementována

v odpovídající vývojové fázi organizace, od managementu k výkonným zaměstnancům a je provázána s ostatními systémy organizace. (Pilařová, 2008)

Celý systém hodnocení vzniká a je zaváděn postupně, stejně tak jsou postupně přidávány i metody hodnocení.

K zavedení systému hodnocení lze navrhnout určení výkonnostních požadavků, dále výběr vhodných metod hodnocení, přípravu hodnotitelů k hodnocení zaměstnanců nejen jedenkrát ročně, prodiskutování metod hodnocení se zaměstnanci a nakonec hodnocení podle zadaných kritérií. (Hroník, 2006)

Zavedení systému hodnocení je dlouhodobým procesem, který také vyžaduje neustálé sledování a kontrolu, zda probíhá v souladu s cíli organizace, zda metody, aplikované v procesu hodnocení, podávají objektivní informace o hodnocení, zda výstupy z hodnocení zaměstnanců mají návaznost na další procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Systém hodnocení musí akceptovat platné zákony pro vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nezanedbatelným je rovněž zajištění proškolení všech hodnotitelů a příjem celého systému hodnocení u všech zaměstnanců, kterých se hodnocení týká.

Někdy je hodnocení zaměstnanců jedinou možností, jak zajistit svým podřízeným zvýšení mzdy/platu, jeho další vzdělávání a rozvoj, popřípadě i možnost povýšení.

Postup vlastního procesu hodnocení je složen ze tří období:

1. Přípravné období.

V tomto období je nutné určit zásady a pravidla postupu procesu hodnocení, vytvořit formuláře pro hodnocení zaměstnanců, provést analýzu pracovních míst. Nesmíme zapomenout na stanovení norem pracovního výkonu, volbu metod hodnocení, klasifikaci stupnic pro rozlišení různých úrovní pracovního výkonu a určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Potom informujeme zaměstnance o připravovaném hodnocení, jeho účelu, o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu a také o návaznosti hodnocení na další systémy v oblasti řízení lidských zdrojů a o výhodách, které plynou z tohoto hodnocení jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

2. Období získávání informací.

Informace o zaměstnancích získáváme jejich pozorováním, zkoumáním výsledků jejich práce. O pracovním výkonu pořizujeme dokumentaci. Jedině tak lze zpětně retrospektivní informace získat.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

V tomto období provádíme vyhodnocování výsledků pracovního výkonu, pracovního chování, schopností a dalších vlastností zaměstnanců, a to podle standardního postupu, který

by měl být stanoven v příručce pro hodnotitele. Zpravidla porovnáváme skutečné výsledky s normami a očekávanými výsledky. Snažíme se při hodnocení vyvarovat subjektivního přístupu. Konečnou fází je rozhovor se zaměstnancem o výsledcích pracovního hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících. V poslední části rozhovoru hodnotitel navrhne zaměstnanci řešení problémových oblastí, či úkolů.

2.12.2 Zodpovědnost manažerů a personalistů v systému hodnocení zaměstnanců

Vrcholové vedení a personální specialisté i linioví manažeři mají odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci. Hodnocení zaměstnanců si vyžaduje jejich úzkou spolupráci a koordinované úsilí. V organizacích, kde se uplatňuje řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců výrazně posiluje pravomoci a odpovědnost přímých nadřízených. Vedoucí zaměstnanci na všech stupních hierarchie organizace odpovídají za plnění úkolů v oblasti své působnosti a ve vztahu k jimi vedeným zaměstnancům.

V současnosti jsou strategické personální činnosti ve velké míře delegovány na liniové manažery. Ti realizují personální práci ve svém každodenním kontaktu s podřízenými a odpovídají za jejich vedení a motivaci. (Kocianová, 2012)

Úkoly přímých nadřízených spočívají v zajištění těchto činností:

- uzavírání dohod či smluv o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- hodnocení výkonu přímých podřízených,
- hodnocení informací poskytovaných jinými hodnotiteli,
- vyplňování a předávání formulářů pro hodnocení zaměstnanců
- projednávání výsledků hodnocení se svými podřízenými a hledání cest ke zlepšování pracovního výkonu,
- sledování splnění závěrů, cílů, úkolů, přijatých v rámci hodnocení zaměstnanců a při každodenní činnosti,
- podílet se na přípravě popisů a specifikací pracovních míst,
- zajišťování a vyjednávání norem pracovního výkonu.

Personalisté, HR manažeři mají na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení zaměstnanců. V jejich kompetenci je návrh formálního systému hodnocení zaměstnanců, konzultace s vedením organizace o zavedení systému hodnocení zaměstnanců, výběr kritérií a metod hodnocení po konzultacích s přímými nadřízenými hodnocených, popř. i s hodnocenými, návrh a příprava formulářů pro hodnocení zaměstnanců, organizace

a zajištění školení o hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele, objasnění významu a využití hodnocení všem zaměstnancům, vypracování příručky o hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele, zajištění dodržování aktuálnosti hodnocení, pravidel hodnocení dle platných zákonů, poskytování rad a odborných konzultací vedoucím zaměstnancům, zajištění distribuce formulářů k hodnocení zaměstnanců a uchovávání záznamů z hodnocení a v neposlední řadě také zajištění objektivitu a spravedlnosti v nastaveném systému hodnocení a rozvoj metod, směřujících k jeho zlepšení. (Koubek, 2007)

V zahraniční literatuře je možno se dozvědět o požadavcích, které by měli být kladeny na profesionály z oblasti řízení lidských zdrojů:

- spolupracovat s vedoucími manažery a poskytovat data analýzy práce pro vytvoření platných a legálních postupů při měření výkonu,
 - spolupracovat s vedoucími manažery tak, aby dokázali svým podřízeným zadat specifické, obtížné, měřitelné, ale i dosažitelné cíle,
 - zaškolit každého zaměstnance v organizaci, který sestavuje posouzení výkonu a snaží se vyvarovat chyb při měření,
 - srovnat úřední (administrativní) aspekty měření výkonu a zpětné vazby,
 - vyškolit vedoucí manažery, aby dokázali poskytnout a zároveň přijali zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu,
 - monitorovat rozhodnutí manažerů,
 - zvolit možnost vyškolení týmu, který se bude zabývat diagnostikou nedostatků měření,
 - ujistit se, že jak manažeři, tak zaměstnanci, jsou si vědomi všech možností, jak odstranit případné nedostatky měření výkonu,
 - poskytnout zaměstnancům plnou podporu a pomoc, pokud ji budou požadovat.
- (Jackson, Schuller, Werner, 2009)

Na přímých nadřízených, jejich zaškolení, objektivitě a také na personalistech, kteří celý systém hodnocení zastřešují svými znalostmi, zkušenostmi a nabytými vědomostmi a v neposlední řadě také na samotných hodnocených, kteří musí nastavený systém přijmout a věřit, že jim pomůže ve zlepšení jejich pracovního výkonu, díky motivaci a návaznosti na další systémy v oblasti řízení lidských zdrojů, je tedy postavena úspěšnost zavedeného systému hodnocení.

2.13 Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je vynikajícím prostředkem návaznosti pro systémy, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Řadíme mezi ně systém odměňování, vzdělávání, osobního rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě i možnost kariérního růstu.

Výsledkem hodnocení zaměstnance by měla být možnost zvýšení jeho znalostí pomocí systému vzdělávání, plánování osobního rozvoje. V některých organizacích může mít pozitivní hodnocení zaměstnance také vliv na rozvoj jeho kariéry, kariérní růst, pokud je v organizaci možnost jej realizovat.

Výstupy hodnocení mohou být využity pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců, u hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby i k rozvoji manažerských kompetencí. (Kociánová, 2010, s. 158)

Velmi často je hodnocení zaměstnanců nástrojem pro systém odměňování. Takové pojetí je podporováno řadou reprezentativních publikací. (Armstrong, 2007)

Odměňování má být vázáno na povahu a význam vykonávané práce nebo na výkon zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců tak determinuje tarifní zařazení zaměstnanců, výši jejich mzdy/platu a rovněž poskytování zaměstnaneckých výhod, jako motivující prvek pro zaměstnance. (Koubek, 2007)

Při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců úzce provázáno s odměňováním. Převodník výsledků procesu hodnocení na systém odměňování musí být v organizaci jasně stanoven a měl by působit konstruktivně a motivačně. Můžeme zvolit jednoduchou, srozumitelnou vazbu mezi hodnocením a odměnou, s níž je hodnocený srozuměn a přijal ji. Systém hodnocení lze navázat nejen na bonusy, vyplácené až po určitém období, ale i pobídky. V rámci odměn lze stanovit lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení namísto růstu degresivního, který není pro zaměstnance motivační. (Hroník, 2006, s. 83)

Výsledky hodnocení jsou důležité pro identifikaci potřeb vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a je motivací k jeho neustálému zlepšování.

V zaměstnancích je podle zakořeněno takové pracovní jednání, které je důsledkem toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, obzvlášť, pokud je hodnocení zaměstnanců spojeno s nějakou odměnou. (Plamínek, 2009)

Optimálně se odměňování má zaměřit na podporu dosahovaných cílů strategie organizace, integraci s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, podporu zaměstnanců formou investic do lidského kapitálu, rozvoj schopností zaměstnanců a jejich zvýšení pro danou pracovní pozici.

O výsledky hodnocení se může opřít i systém osobního rozvoje zaměstnance.

Mezi vhodné postupy pro koncipování rozvoje zaměstnance řadíme:

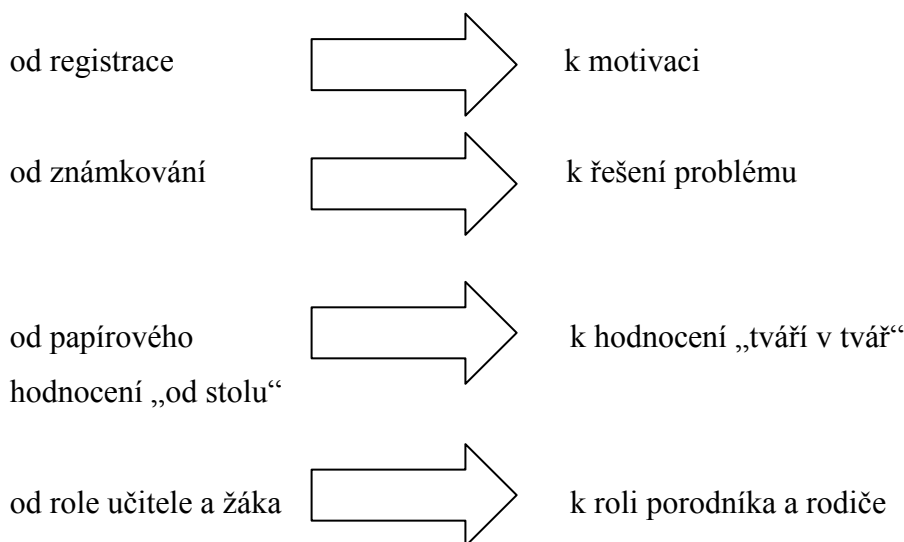
- dohodu o rozvoji, která formuluje rozvojové cíle a oblasti,
- rozvojové aktivity „za chodu“ jsou představovány učením se praxí,
- diferenciaci, uplatňovanou při plánování rozvoje, která umožní lépe hodnoceným častější zařazování do zajímavých projektů a zadávání speciálních úkolů na rozdíl od průměrně hodnocených, které čeká více tréninkových programů. (Hroník, 2006)

Hodnocený zaměstnanec by měl usilovat o to být lépe než průměrně hodnoceným, protože právě takové hodnocení by mu mělo přinést vyšší užitek z kvalitně vykonané práce.

2.14 Trendy v oblasti hodnocení zaměstnanců

V současné době v odborné literatuře spatřujeme trendy v systémech hodnocení, které fungují efektivněji a vznikaly postupnými posuny, jak je uvedeno v obrázku 2.8.

Obr. 2.8 Posuny v hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 18

S více sofistikovanými procesy potřebujeme stále výkonnější zaměstnance. Jedním ze současných trendů je fakt že, zaměstnanec se stává subjektem hodnocení zaměstnanců.

Každý zaměstnanec dává organizaci určitou přidanou hodnotu. Zaměstnanci, kteří dávají svou odvedenou prací nejvyšší přidanou hodnotu, jsou pro organizaci nejdůležitější. „Zaměstnanec se stává aktivním subjektem, nikoliv jeho pasívním objektem“. (Hroník, 2007, s. 18)

Dalším trendem je vytváření permanentní zpětné vazby. Posledním zmiňovaným je orientace na budoucnost a cíle, které se stávají produktem hodnocení. Cílem by mělo být zlepšení výkonu zaměstnance v budoucnosti. (Hroník, 2012)

2.15 Sociologický průzkum

Ve své diplomové práci jsem využila sociologického průzkumu k získání potřebných dat pro zpracování. Sociologický průzkum umožňuje zjištění negativních jevů v dané realitě a následkem těchto zjištění umožní zmapovat dané problémy, jejich příčiny a najít návrhy na řešení nebo změnu těchto negativních jevů. Metoda dotazování je nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda, která je založena na výpovědích dotázaných.

Písemné dotazování, které zde je použito, je velmi rozšířeným nástrojem pro získávání informací. Spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Strukturovaný dotazník je pak podle Reichela (2009) nejčastější formou dotazníku. Má podobu formuláře, který obsahuje otázky v určitém pořadí a na ně respondent odpovídá.

V dotazníku jsou použity tři druhy otázek: otevřené, polootevřené a uzavřené. Otázky otevřené umožňují respondentovi velký prostor k vyjádření. Otázky uzavřené předkládají respondentovi na výběr z předem zadaných odpovědí. Polootevřené otázky představují spojení otevřených otázek s uzavřenými a dávají nabídku předem daných odpovědí a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost doplnit svou individuální variantu. Otázky identifikační vkládáme do poslední části dotazníku, začínáme s otázkami lehčími a přejdeme k těžším, které se týkají zkoumaného problému.

Úspěch písemného dotazování v organizaci závisí na tom, jak se výzkumnému pracovníkovi podaří vysvětlit zaměstnancům smysl výzkumu a získat jejich zájem o výzkum. Zaměstnanci musí výzkumu důvěřovat, musí být ochotni se s ním skutečně seriózně zabývat a pečlivě odpovídat na všechny otázky. S připraveným dotazníkem provedeme pilotáž neboli předvýzkum, který nám umožní zhodnotit, zda jsou otázky správně formulovány, zda jsou respondentům srozumitelné. Výběr respondentů provedeme s ohledem na velikost organizace, kde se průzkum provádí. Pokud je organizace rozsáhlá, provedeme výběr základního reprezentativního vzorku, kterému dotazník předložíme. Cílem průzkumu je popis sledovaného jevu v dané organizaci, konkrétně hodnocení systému hodnocení zaměstnanců

v dané organizaci. Úspěšnost návratnosti dotazníků nám zvyšuje kvalitně připravený, dobře strukturovaný formulář dotazníku.

Data z dotazníků vyhodnocujeme. Kvantitativní data zpracováváme pomocí procesu kódování, třídění 1.stupně. Popis třídění dat, jejich analýz, komentáře tabulek a grafů představují prezentaci dat, která je také následně zpracována. Interpretací dat rozumíme výklad zjištěných výsledků, který uvedeme v závěru a navrhneme možná doporučení.

3 Charakteristika organizace

Posláním organizace je být nejkvalitnějším, nejefektivnějším a nejrychlejším spojením mezi výrobcí a obchodními odběrateli IT produktů na trhu.

Vize: „Lídr na českém trhu IT s nejširším dealerským kanálem, nejatraktivnějším portfoliem produktů, efektivní řídicí strukturou a vysokou kvalitou služeb, díky nimž bude společnost nejvyhledávanějším partnerem pro výrobce, odběratele i zaměstnance.“

Motto: „spokojený obchodní partner - motivovaný zaměstnanec - efektivně fungující procesy“.

3.1 Založení a historie organizace

Organizace BOHTEP a.s. byla založena jako společnost s ručením omezeným v Ostravě, v roce 1993. V roce vzniku organizace zde byla otevřena hlavní centrála. Postupem času s rozšířením portfolia produktů a činností změnila organizace svůj právnický subjekt na akciovou společnost, a to v roce 2000.

V současné době má organizace vedle centrály v Ostravě další čtyři pobočky; Prahu, Brno, Pardubice a Plzeň. Nové pobočky a rozšíření působnosti odpovídalo požadavku maximálního přiblížení se k zákazníkům.

3.2 Předmět činnosti

Organizace pracuje velmi pružně, své systémy se snaží obohacovat novými procesy a technologiemi, které upřednostňují požadavky zákazníků, jelikož na ně je především činnost organizace orientovaná. Díky nově otevřeným pobočkám získala široké spektrum působení v rámci celé České republiky. Šíře nabízených produktů zahrnuje prakticky úplný sortiment trhu IT a umožňuje tak prodejcům výpočetní, komunikační a digitální techniky nakoupit vše potřebné "pod jednou střechou“.

Již ve svých počátcích se organizace soustředila na distribuci výpočetní a digitální techniky a záhy se stala největším distributorem výpočetní techniky v České republice. V současné době je v oblasti IT držitelem titulu Český distributor IT za rok 2010 a vlastní titul Czech top 100, tzn., že patří k nejvýznamnější stovce firem v oblasti IT a je oprávněna využívat logo Zelená firma. V rámci tohoto projektu poskytuje svým zaměstnancům sběrné boxy po použité elektrospotřebiče a přispívá tak k ochraně životního prostředí.

Organizace se hlásí k celospolečenské odpovědnosti firem. Ta je uplatňována v oblasti enviromentální, sociální a ekonomické. Mezi činnosti organizace v rámci společenské odpovědnosti patří pomoc firmám, které se starají o společensky handicapované občany.

V organizaci je kladen silný důraz na nejnovější technologie. Příkladem může být internetové rozhraní, které klientům nabízí plnohodnotný obchodní portál, kde je možno najít veškeré technické informace o produktech, jejich cenách a dostupnosti. Zákazníci si zde mohou zboží objednat, vyfakturovat a veškeré potřebné dokumenty si stáhnout. Jsou schopni na jednom místě vyřídit formality k případným reklamacím. Jakékoliv změny, či nové požadavky zákazníků, je organizace schopna v systému okamžitě implementovat.

Organizace si stanovila 4 strategické cíle, které se snaží svou činností naplňovat.

Ke strategickým cílům organizace patří:

- rozvoj obratu a počtu zákazníků,
- zvýšení hrubé marže a profitability,
- efektivní nákup
- personální rozvoj zaměstnanců.

Jedním z cílů je mít spokojeného zákazníka. K tomuto cíli organizace směřuje dvěma cestami. Tou první je orientace na lepší služby, poskytované zákazníkům. Druhým klíčovým úsekem ke splnění tohoto cíle je neustálé přizpůsobování skladby dodávaných značek a produktového portfolia takovým způsobem, který odpovídá požadavkům doby a poptávce zákazníků.

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura zahrnuje 6 pozic top managementu, 2 pozice středního managementu a 9 ostatních pracovních pozic. Organizační schéma je uvedeno příloze č. 1.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 1. 2011 činil 129. V tomto počtu je zahrnuto 6 zaměstnanců na pozicích top managementu, 12 zaměstnanců na úrovni středního managementu a 111 zaměstnanců na ostatních pracovních pozicích.

3.4 Vývoj počtu zaměstnanců

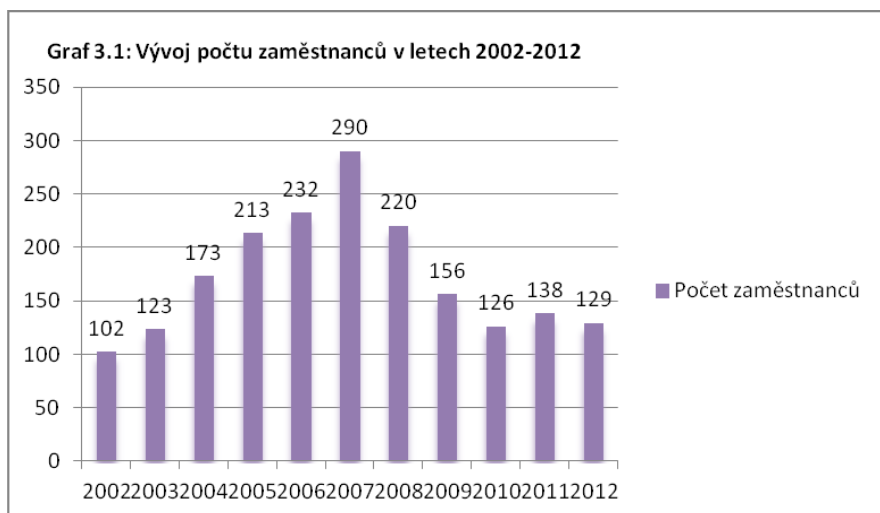
Z dostupných informací bylo zjištěno, jak se měnil počet zaměstnanců v posledních deseti letech, jak je uvedeno v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2012

| Rok | Počet zaměstnanců |
|------|-------------------|
| 2002 | 102 |
| 2003 | 123 |
| 2004 | 173 |
| 2005 | 213 |
| 2006 | 232 |
| 2007 | 290 |
| 2008 | 220 |
| 2009 | 156 |
| 2010 | 126 |
| 2011 | 138 |
| 2012 | 129 |

Vlastní zpracování dle získaných dat organizace

Změny počtu zaměstnanců jsou znázorněny v následujícím grafu 3.1.



Vlastní zpracování dle získaných dat organizace

Vzdělanostní struktura zaměstnanců nám ukazuje, že převážná většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání. Přesné rozdělení je znázorněno v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Struktura zaměstnanců společnosti z hlediska vzdělání

| Vzdělání | Počet zaměstnanců | Procenta |
|---------------------------|-------------------|----------|
| vysokoškolské | 48 | 37,20% |
| středoškolské s maturitou | 80 | 62% |
| odborné středoškolské | 1 | 0,80% |
| celkem: | 129 | 100,00% |

Vlastní zpracování dle získaných dat organizace

Z výše uvedené vzdělanostní struktury lze usuzovat, že společnost klade důraz na získání vzdělaných zaměstnanců.

Aktuálně pracuje ve společnosti 42 žen a 87 mužů. Můžeme tedy konstatovat, že v organizaci pracuje 67% mužů a 33% žen, viz tabulka 3.3.

Tab. 3.3 Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví

| Pohlaví | Počet zaměstnanců | Procenta |
|---------|-------------------|----------|
| Ženy | 42 | 33% |
| Muži | 87 | 67% |
| celkem: | 129 | 100% |

Vlastní zpracování dle získaných dat organizace

V organizaci jsou zaměstnanci obsazováni na 8 manažerských a 9 „nemanžerských“ pracovních pozic. Z celkového počtu 129 zaměstnanců je 18 zaměstnanců na manažerských pozicích a 111 zaměstnanců na ostatních pozicích. Každá pozice má v rámci organizace své místo, jak vyplývá z organizační struktury a je k ní vyhotoven popis pracovní činnosti. V něm se můžeme informovat, co je součástí pracovní náplně každého zaměstnance a jaké má pracovní povinnosti. Stěžejními zaměstnanci pro organizaci jsou ti, kteří pracují v oblasti prodeje a nákupu, jelikož doménou činnosti organizace jsou nákup a prodej.

Počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích je uveden v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 Pracovní pozice v organizaci

| Název | Počet zaměstnanců |
|---------------------------------|-------------------|
| Generální ředitel | 1 |
| HR manažer | 1 |
| Finanční ředitel | 1 |
| Obchodní ředitel | 1 |
| Ředitel nákupu | 1 |
| Vedoucí marketingového oddělení | 1 |
| Ředitel pobočky | 6 |
| Business unit manažer | 6 |
| HR specialista | 1 |
| Finanční specialista | 12 |
| Kredit manažer | 4 |
| Obchodní manažer | 38 |
| Obchodní asistent | 12 |
| Manažer nákupu | 32 |
| Asistent nákupu | 4 |
| Grafik | 2 |
| Marketingový specialista | 6 |

Vlastní zpracování dle získaných dat organizace

Hlavní činností organizace je distribuce výpočetní techniky a s ní souvisejících komodit, proto největší počet zaměstnanců je v divizích obchodu a nákupu na těchto pracovních pozicích:

- Obchodní manažer
- Obchodní asistent
- Manažer nákupu
- Asistent nákupu

Finanční otázky organizace jsou v kompetenci finančního oddělení, v jehož čele stojí finanční ředitel a jeho podřízenými jsou finanční specialisté a kredit manažeři.

O marketing se stará marketingové oddělení. Vedoucí marketingového oddělení má k dispozici 2 grafiky a 6 marketingových specialistů.

Personální oblast zastřešuje HR manažer s jedním specialistou. V současnosti, po odchodu HR manažera, plní veškeré úkoly, které jsou součástí jeho pracovní náplně jeho podřízený, specialista.

Pro organizaci je výhodné, pokud jsou na těchto pozicích lidé s výbornými pracovními výsledky, dobře motivovaní a odvádějící činnost, která přináší organizaci vysokou přidanou hodnotu. Hodnocení zaměstnanců by jim mělo přinést nejen úkoly pro další období, ale i motivaci k lepším pracovním výsledkům.

4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Systém hodnocení zaměstnanců, zavedený v organizaci je formální a k vlastnímu hodnocení využívá metody hodnocení podle cílů (MBO). Hodnocení zaměstnanců provádějí přímí nadřízení jednotlivých zaměstnanců.

Dle sdělení HR manažerky jsou hodnotitelé k provádění hodnocení svých podřízených proškoleni. Vlastní hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru.

Hodnotící kritéria spočívají ve splnění kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo, v procentním plnění zadaných cílů, které jsou pro období daného roku stanoveny a hodnoceny a dalším kritériem hodnocení jsou kompetence.

Obecné kompetence, na jejichž základě jsou hodnoceni všichni zaměstnanci, zahrnují přístup k práci, iniciativu a otevřenost ke změnám nebo novinkám, komunikaci a spolupráci, spolehlivost a osobní zodpovědnost a loajalitu a integritu.

U manažerů jsou v rámci hodnocení kompetencí hodnoceny schopnosti motivace a rozvoje manažera, delegování a dodržování vize a strategie společnosti.

Hlavním předpokladem a východiskem pro uplatnění hodnocení podle cílů je stanovení jasných, srozumitelných a objektivních kritérií pro hodnocení na začátku sledovaného období.

Cíle jsou určeny v souladu s KPI's - klíčovými ukazateli výkonnosti, které jsou v organizaci stanoveny pro každou pracovní pozici.

Systém hodnocení zaměstnanců je založen na periodickém ročním hodnocení, mezi jehož rysy řadíme plánovitost a systematičnost a koná se v období měsíců únor a březen.

Roční hodnocení zaměstnanců je v této organizaci zavedeno a poprvé proběhlo v roce 2010.

Z každého hodnocení je pořízen písemný záznam, který slouží jako podklad pro další navazující systémy v oblasti řízení lidských zdrojů. Písemným záznamem máme na mysli standardizovaný formulář, na jehož konečné podobě pracoval HR manažer ve spolupráci s vedením organizace.

Hodnocení zaměstnanců, podle slov HR manažerky, má návaznost na další systémy řízení lidských zdrojů.

Návaznost na vzdělávání a rozvoj je čerpána díky uvedeným doporučením nadřízeného formou vzdělávacích a odborných kurzů.

Individuální rozvoj zaměstnance je zajištěn v návaznosti na předpoklad vývoje pracovní kariéry zaměstnance, který je v hodnocení uveden.

Návaznost systému hodnocení a odměňování spočívá ve slovním doporučení hodnotitele, které je pak písemně uvedeno v celkovém hodnocení zaměstnance. Podle získaných informací má hodnocení návaznost, jak na možnost zvýšení pevné složky mzdy, tak i na možnost zvýšení pohyblivé složky mzdy.

Hodnotitel může doporučit na základě výsledků celkového hodnocení navýšení základní mzdy zaměstnance. Podle procentního plnění cílů v rámci celého období roku, které jsou nastaveny v návaznosti na KPI's, může hodnotitel zaměstnanci doporučit zvýšení pohyblivé složky mzdy.

4.1 Hodnotící formulář

Jednotlivé hodnotící formuláře jsou pro zaměstnance připraveny na intranetu. Náhled hodnotícího formuláře je uveden v příloze č. 4. Informace o hodnocení jednotlivého

zaměstnance jsou přístupny pouze hodnocenému, jeho přímému nadřízenému, který je zároveň hodnotitelem a HR manažerovi.

V úvodu hodnotícího formuláře jsou osobní údaje každého zaměstnance, informace o jeho působení ve společnosti. Tyto informace zadává do formuláře HR manažer a jeho podřízený – specialista.

Následně je zde uvedena hodnotící stupnice, která řadí zaměstnance do pěti stupňů, od výjimečného zaměstnance, přes nadprůměrné, průměrné, podprůměrné až po nedostačující.

Ke každému stupni hodnocení je ve formuláři uveden klíč, kterým se mají hodnotitelé při svém hodnocení řídit. Klíč obsahuje informace o tom, na jaké úrovni musí mít zaměstnanec, zařazený do tohoto stupně, kompetence, jaké musí podávat pracovní výsledky, jak plnit zadané úkoly, zda potřebuje nad sebou dohled, nebo je schopen pracovat samostatně. V jednotlivém stupni hodnocení je vždy stanovena maximální hranice, kolik procent zaměstnanců lze do které skupiny zařadit.

V další části formuláře jsou již zadána hodnotící kritéria, podle nichž je zaměstnanec hodnocen.

Splnění požadavků na danou pracovní pozici je hodnoceno podle dosaženého vzdělání, praxe a odborných kurzů, týkajících se zaměstnancem prováděné pracovní činnosti.

Výkon zaměstnance hodnotí a zaznamenává do formuláře jeho přímý nadřízený v rámci procentního plnění cílů, stanovených v souladu s KPI's, které jsou určeny pro každou pracovní pozici. Plnění podle cílů je hodnotitel schopen zaznamenávat průběžně, v rámci kvartálních období roku, do formuláře.

V další části formuláře je zaneseno hodnocení kompetencí zaměstnanců, rozšířené u manažerů o kompetence manažerů.

Hodnotící kritéria můžeme tedy shrnout do následujících bodů:

- splnění kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo, kam jsou řazeny odborné kurzy, praxe a vzdělání,
- výkonnost zaměstnanců, která je dána jejich pracovním výkonem, týká se zhodnocení zadaných úkolů /cílů.
- obecné kompetence, kam jsou zařazeny přístup k práci, iniciativa a otevřenost ke změnám, kombinace a spolupráce, spolehlivost a osobní odpovědnost a loajalita a integrita,

- manažerské kompetence, které jsou hodnoceny v případě vedoucích, manažerů a ředitelů, kam jsou zařazeny vize a strategie, motivace a rozvoj, delegování a systematickosti a organizační schopnosti.

Další část formuláře hodnocení zaměstnance je věnována individuálnímu plánu rozvoje, kde přímý nadřízený může hodnoceného doporučit v oblasti nástupnictví, nebo setrvat na jeho dosavadním místě, nebo ho zapojit do nových projektů.

Pro oblast vzdělávání existují pro zaměstnance možnosti být doporučen zúčastnit se různých druhů kurzů, které mohou rozšířit vědomosti zaměstnance o manažerských, odborných, jazykových či dovednostech na počítači.

V závěru jsou uvedeny cíle a plány pro následující období a celkové hodnocení hodnoceného zaměstnance hodnotitelem a celkové vyjádření hodnoceného zaměstnance, který zde může uvést pozitiva a negativa ke své pracovní náplni, kolektivu a pracovnímu prostředí.

4.2 Hodnotící rozhovor

Hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Hodnocený zaměstnanec je informován svým nadřízeným o termínu hodnocení. To probíhá v předem smluvený čas a v místnosti, kde mohou obě strany nerušeně jednat.

Hodnotitel i hodnocený jsou při rozhovoru rovnocennými partnery. Po vzájemném přivítání se hodnotitel dotazuje na názor hodnoceného na splnění cílů zadaných v minulém období v souladu s KPI's, nastavenými pro jednotlivé pracovní pozice. Následně se hodnocený vyjádří ke svým kompetencím, které jsou uvedeny ve formuláři.

Poté mu sdělí svá stanoviska a vyjádří se k uvedeným bodům hodnotícího formuláře hodnotitel. Měl by také uvést důvody, které ho vedly k zadaným hodnotám u jednotlivých oblastí hodnocení.

V závěru rozhovoru určí hodnocený ve spolupráci s hodnotitelem cíle pro další období, hodnotitel stanoví plán individuálního rozvoje zaměstnance a uvede doporučení pro další vzdělávání.

Hodnocený se může vyjádřit k danému hodnocení písemně do kolonky k tomuto vyjádření určené a hodnotitel pak uzavře svým vyjádřením tento hodnotící rozhovor.

Celý formulář je pak hodnotitelem zadán v elektronické podobě do systému a hodnocený zaměstnanec si může výsledný formulář vytisknout a popřípadě si jej znovu prostudovat.

Zároveň je hodnocení uloženo a archivováno v osobní složce zaměstnance.

4.3 Návaznost na hodnocení zaměstnanců

Údaje, vyplývající z hodnotícího formuláře o hodnoceném, by měly mít návaznost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na jejich případný kariérní postup a také na systém odměňování zaměstnanců. Podle slov HR manažerky má v rámci individuálního rozvoje zaměstnance hodnotitel tyto možnosti:

- nechat zaměstnance na stávající pozici, pokud je s tímto zaměstnanec spokojen a vykazuje na svém pracovním místě dobré výsledky,
- doporučit zaměstnanci vertikální či horizontální posun z jeho současné pracovní pozice,
- navrhnout zaměstnanci jeho zapojení do nových projektů.

Návaznost na vzdělávání a rozvoj zaměstnance lze v rámci hodnotícího rozhovoru zaměstnanci dle jeho pracovní pozice umožnit formou kurzů počítačových dovedností, odborných dovedností, které jsou potřebné pro výkon dané pozice, jazykových dovedností, nebo, u manažerských pozic, kurzy manažerských dovedností.

Dle rozhovoru s HR manažerkou je hodnotící rozhovor, vyplnění hodnotícího formuláře o zaměstnanci a jeho výborné celkové výsledky hodnocení jedinou možností, jak podat návrh na zvýšení základní mzdy zaměstnance. Pokud by nadřizený hodnotící rozhovor se zaměstnancem neprovedl, nemůže ani výjimečnému, či nadprůměrnému zaměstnanci podat žádost o navýšení jeho mzdy. Z formuláře však není zřejmé, že návaznost hodnocení na odměňování existuje.

Zjistila jsem, díky osobnímu rozhovoru, že zaměstnanci, který má vynikající hodnocení a přináší vysokou přidanou hodnotu organizaci, byla v rámci hodnotícího rozhovoru sdělena informace, že mu lze navrhnout na základě tohoto hodnocení navýšení jeho základní mzdy, přestože nevěřil, že tato návaznost existuje.

Odměňování zaměstnanců má, podle zjištěných informací HR manažerky, v organizaci stanovenou přímou souvislost s plněním cílů KPI's- je na ně navázána bonusová část mzdy. Každá pracovní pozice má KPI's nastavené jinak, u neobchodních pozic jsou to většinou jasně dané úkoly, u manažerských, obchodních a některých pozic na marketingovém oddělení jsou KPI's navázány z větší části na obchodní výsledky a plnění nastavených obchodních plánů, u vedoucích je to za plnění plánu za jejich svěřené oddělení.

Je otázkou, zda není pro zaměstnance demotivující, pokud o možnosti přímé návaznosti zvýšení bonusové části mzdy na plnění cílů a základní mzdy na celkové hodnocení nevědí a nemají tendenci pokusit se zlepšit své pracovní výsledky tak, aby dosáhli lepšího hodnocení a hodnotitel mohl této návaznosti využít a případné zvýšení základní či bonusové složky mzdy, navrhnout.

4.4 Analýza dotazníkového šetření

Data k analýze systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci byla získána v rámci sociologického průzkumu pomocí dotazníkového šetření formou písemného dotazování.

Zaměstnancům společnosti byly před jejich hodnocením, dodány dotazníky I a II k prostudování a následnému vyplnění, s možností zpětné vazby s dotazy na mě.

Dotazník č. I pro zaměstnance na „nemanažerských“ pozicích je uveden v příloze č. 2. Pro manažery, kteří hodnotí své podřízené, byl vyhotoven dotazník II. Ten je předložen v příloze č. 3.

Odpovědi na jednotlivé otázky z obou dotazníků byly seřazeny, kódovány a setříděny do tabulek, včetně tabulek s kódovacími klíči, které jsou uvedeny v přílohách číslo 5 a číslo 6.

Data z obou tabulek byla podle jednotlivých odpovědí průběžně analyzována. Seznam všech otázek z dotazníků I a II a jejich vyhodnocení je uveden v příloze číslo 7.

Předvýzkum byl proveden u patnácti respondentů k pochopení jednotlivých dotazů.

4.5 Analýza dat a jejich prezentace.

Z odevzdaných dotazníků I můžeme konstatovat, že ze stálého počtu 111 zaměstnanců, v rolích hodnocených, odevzdalo dotazník č. I 60% respondentů. S takovým počtem lze získat relevantní výsledky pro analýzu dat z dotazníkového šetření.

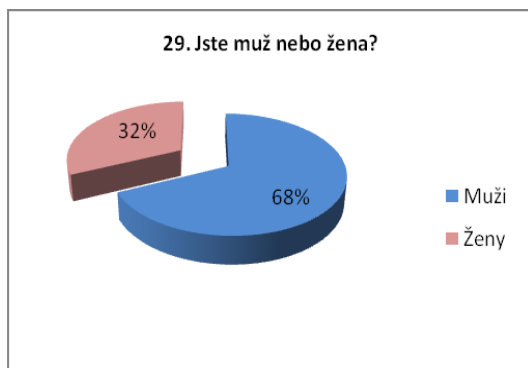
Dotazník II odevzdalo pouze 5 manažerů, mužů, s vysokoškolským vzděláním, což je 28% z celkového počtu osmnácti zaměstnanců na manažerských pozicích. Jejich neúčast byla vysvětlována velkým pracovním vytížením.

Po setřídění a vyhodnocení všech odpovědí na otázky uvedené v dotaznících I a II bylo provedeno grafické zpracování otázek, které pomocí procentního vyjádření ukazuje, jaké odpovědi respondenti zvolili.

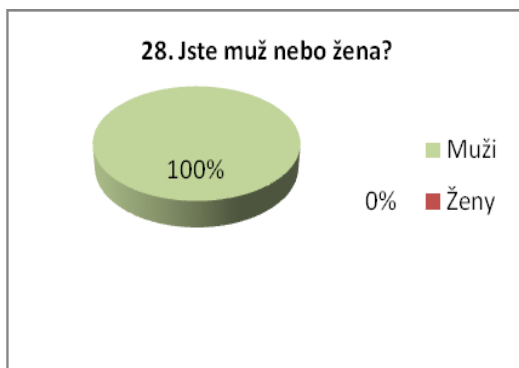
Z odpovědí v dotazníku I a II na identifikační otázky vyplývá, že dotazník I vyplnilo a odevzdalo 66 respondentů, z nichž je 32% žen a 68% mužů, jak vyplývá z grafu 4.1 k ot. 29.

Dotazník II odevzdalo 5 respondentů a byli to tedy muži, jak uvedli v odpovědi na otázku číslo 28 dotazníku II a uvádí graf 4.2.

Graf 4.1

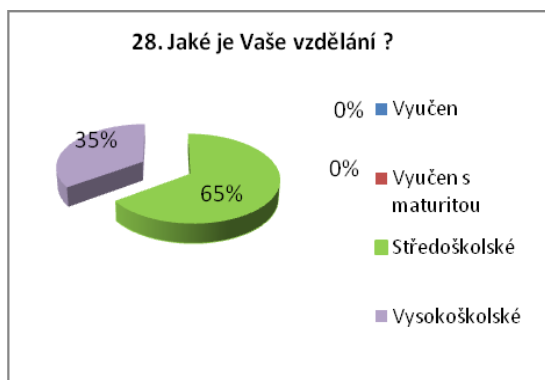


Graf 4.2



Vzdělání zaměstnanců, dle odpovědi na otázku č. 28 dotazníku I, je středoškolské u 65% respondentů a vysokoškolské u 35% respondentů, jak můžeme zjistit z grafu 4.3 k otázce 28 dotazníku I a vzdělání hodnotitelů bylo u všech respondentů vysokoškolské, jak zobrazuje graf 4.4 k otázce 27 dotazníku II.

Graf 4.3

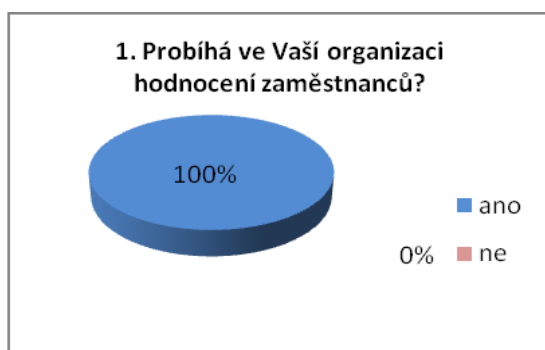


Graf 4.4

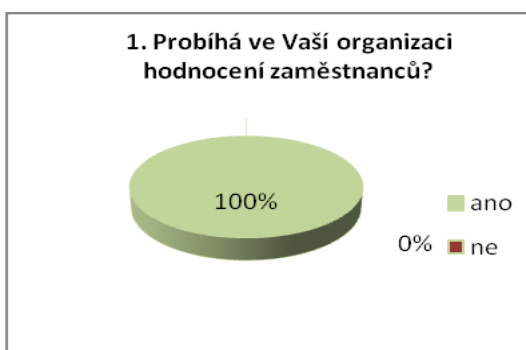


Všichni respondenti, kteří odevzdali vyplněné dotazníky I a II, tedy 100%, v odpovědi na otázku číslo 1, zda probíhá v jejich organizaci hodnocení zaměstnanců, odpověděli souhlasně. Oba výsledky jsou uvedeny v grafu 4.5 a 4.6 k otázce 1 v dotaznících I a II.

Graf 4.5

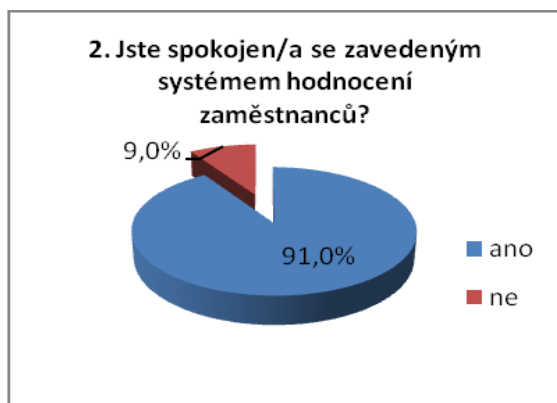


Graf 4.6



Spokojenost či nespokojenost se zavedeným systémem hodnocení vyjádřili respondenti v dotazníku I a II v odpovědích na otázku č. 2. Převážná většina respondentů z dotazníku I, 91%, je se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců spokojena, jak můžeme vidět v grafu 4.7 k otázce číslo 2 dotazníku I. Hodnotitelé vyjádřili spokojenost se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců, 100% souhlasilo, jak vidíme v grafu 4.8 k otázce č. 2 dotazníku II. Pozitivní informací pro organizaci je celková spokojenost, jak hodnocených, tak i hodnotitelů, se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců.

Graf 4.7

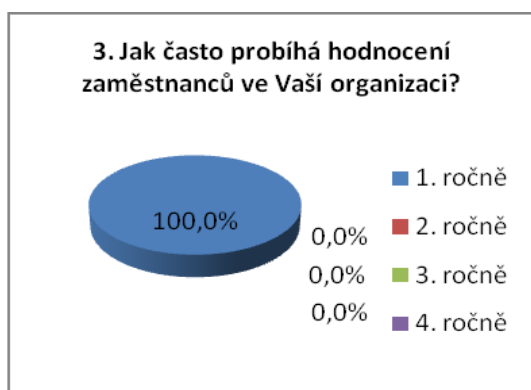


Graf 4.8



Na otázku č. 3 „Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?“ v dotazníku I a dotazníku II jsme obdrželi shodné odpovědi, které uvádějí, že hodnocení zaměstnanců probíhá jedenkrát ročně u všech 100% respondentů, což je znázorněno v grafech 4.9 k otázce č. 3 dotazníku I a 4.10 k otázce č. 3 dotazníku II.

Graf 4.9

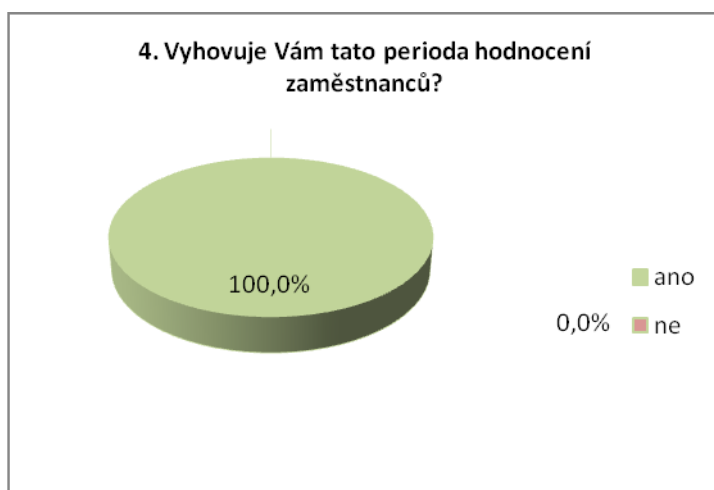


Graf 4.10



V dotazníku II byl položen dotaz číslo 4, zda manažerům vyhovuje perioda hodnocení zaměstnanců 1krát ročně. Odpověď ano byla uvedena u všech, tedy 100% respondentů, jak ukazuje graf č. 4. 11 k otázce číslo 4 dotazníku II. Tato periodicita formálního hodnocení je tedy vyhovující jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

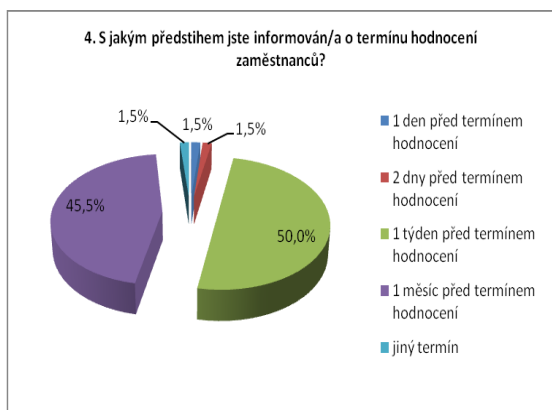
Graf 4.11



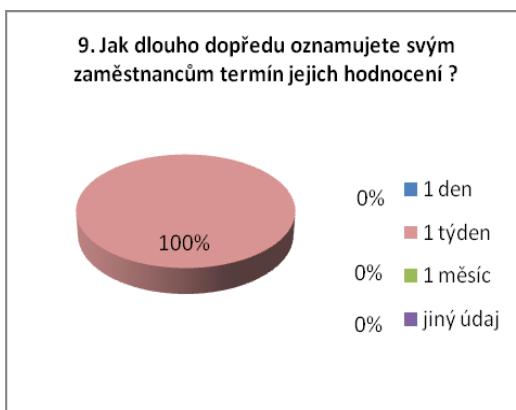
Z otázky 4 “S jakým předstihem jste informován/a o termínu hodnocení zaměstnanců?” dotazníku I vyplývá, že tato informace se k zaměstnancům dostane s různými předstihy. Polovina, tj. 50% respondentů, je informována minimálně 1 týden před hodnocením, 45,5% respondentů je informováno dokonce 1 měsíc před termínem hodnocení a 1,5% 1 den před termínem hodnocení, další 1,5% 2 dny před termínem hodnocení a 1,5% uvedlo jiný termín, jak vyplývá z grafu 4. 12 k otázce 4 dotazníku I.

S otázkou číslo 4 dotazníku I korespondovala otázka 9 dotazníku II, v níž respondenti uvedli, s jakým předstihem oznamují zaměstnancům termín jejich hodnocení. Hodnotitelé, kteří dotazník II odevzdali, oznamují svým zaměstnancům termín hodnocení 1 týden před plánovaným dnem. Toto vyjádření je graficky znázorněno v grafu 4. 13 k otázce 9 dotazníku II.

Graf 4.12

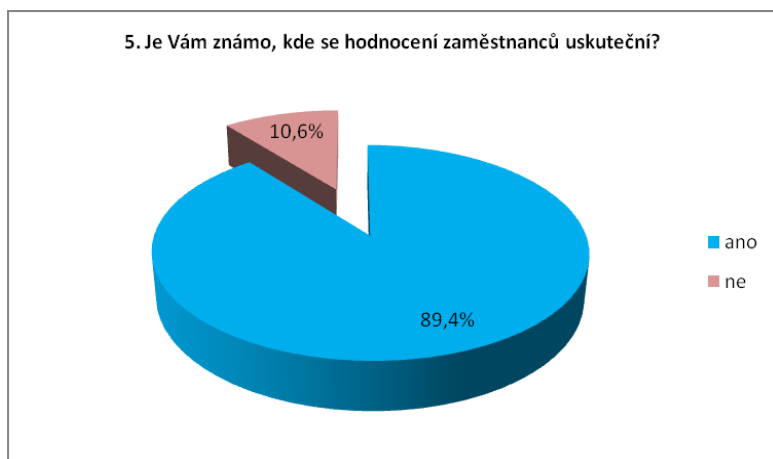


Graf 4.13



Podle informací, které zaměstnanci uvedli v odpovědi na otázku číslo 5 dotazníku I, 89,4% zaměstnanců je informováno, kde má hodnotící rozhovor probíhat, 10,6% zaměstnanců tuto informaci postrádá, jak můžeme vyčíst z grafu 4. 14 k otázce číslo 5 dotazníku I.

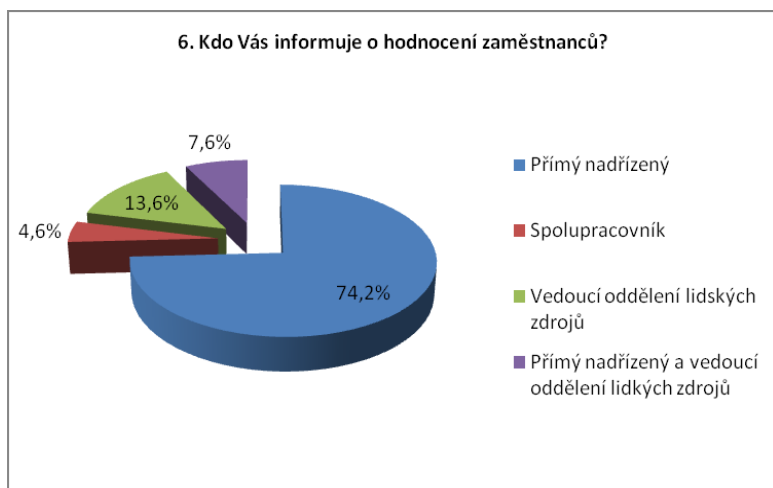
Graf 4.14



Z teorie o hodnocení zaměstnanců vyplývá, že by měli být informováni svým přímým nadřízeným o hodnocení zaměstnanců. Jak teorie odpovídá praxi v této organizaci, můžeme vidět v grafu 4.15 k otázce 6 dotazníku I, kde 74,2% dotazovaných uvedlo, že je informuje

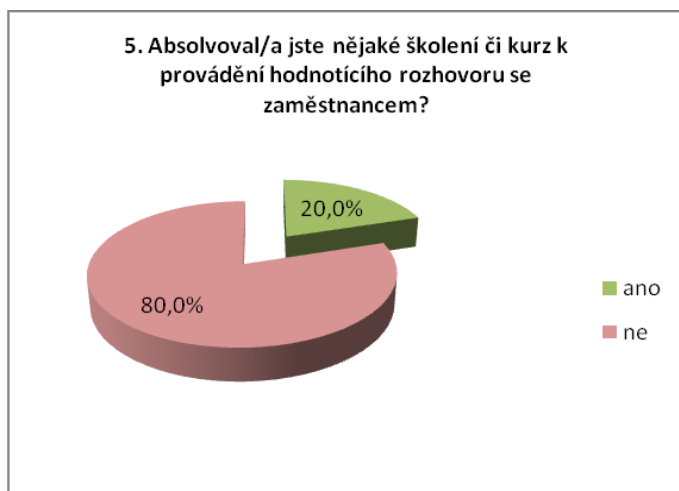
přímý nadřízený a 7,6% informuje přímý nadřízený i vedoucí oddělení lidských zdrojů. Někteří zaměstnanci získají informaci o hodnocení od svých spolupracovníků – 4,6% a 13,6% získá tuto zprávu od vedoucího oddělení lidských zdrojů.

Graf č. 4.15



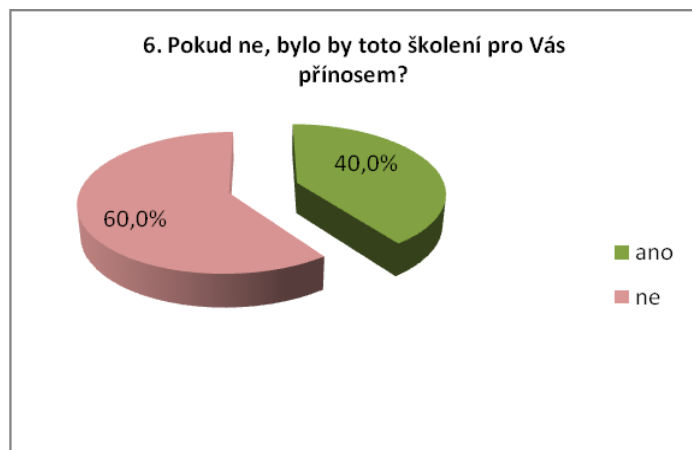
Otázky číslo 5 a 6 dotazníku II se zaměřovaly na informace, zda manažeři absolvovali školení, nebo kurz, k provádění hodnotícího rozhovoru a pokud ne, tak, zda by takové školení bylo pro ně přínosem. Ze zaznamenaných odpovědí otázku 5 dotazníku II lze konstatovat, že školení absolvovalo pouze 20% respondentů a 80% proškolené nebylo, jak vyplývá z grafu 4.16 k otázce číslo 5 dotazníku II.

Graf 4. 16



Pokud 80% respondentů v odpovědi na otázku 5 dotazníku II ukázalo, že neabsolvovali školení k provádění hodnotícího rozhovoru, byla na místě otázka 6 dotazníku II, zda by takové školení bylo pro ně přínosem. Pro 40% hodnotitelů by takové školení bylo přínosem, pro 60% ne, jak si můžeme všimnout v grafu 4.17 k otázce 6 dotazníku II.

Graf 4.17



Roční hodnocení zaměstnanců je v organizaci zavedeno od roku 2010, 92,4% respondentů udalo, že ví, jak bude hodnocení probíhat a 7,6% respondentů sdělilo, že tuto informaci nemá, což bylo předmětem otázky číslo 7 dotazníku I, jejíž grafické znázornění je uvedeno v grafu 4.18.

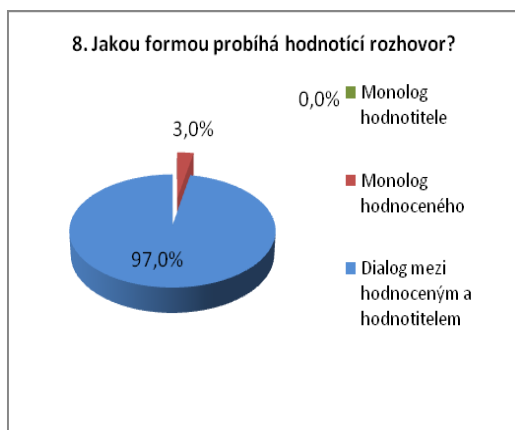
Graf 4.18



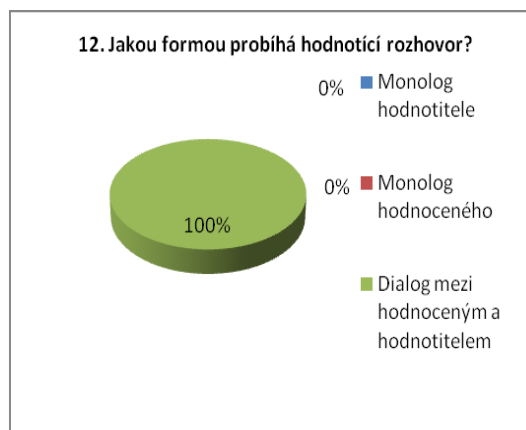
Hodnotící rozhovor probíhá v této organizaci u 97 % respondentů formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem, jak je zobrazeno v grafu 4. 19 k otázce číslo 8 dotazníku I.

U tří procent dotázaných je rozhovor veden formou monologu hodnoceného. Otázka 8 dotazníku I korespondovala s otázkou 12 dotazníku II, kde 100% respondentů potvrdilo, že hodnotící rozhovor probíhá formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem, což můžeme vidět v grafu 4.20 k otázce číslo 12 dotazníku II. V rámci dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem se mohou obě strany vyjádřit k jednotlivým bodům hodnotícího formuláře a vzájemně si svá stanoviska objasnit.

Graf 4.19

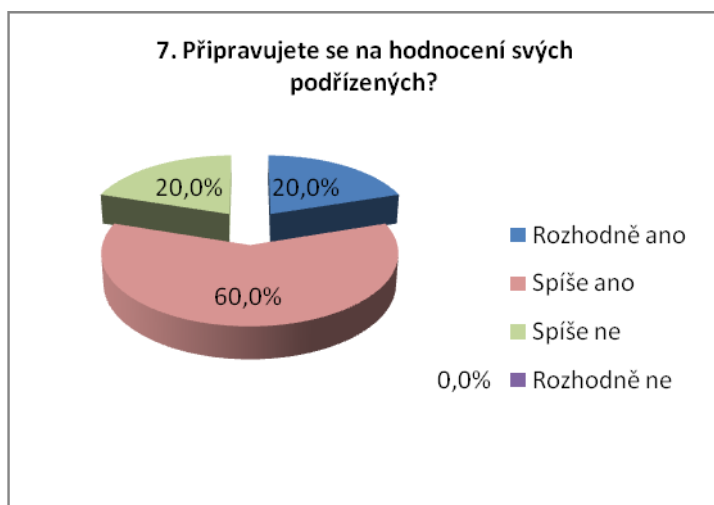


Graf 4.20



Otázka číslo 7 dotazníku II nám poskytla vyjádření hodnotitelů, zda se připravují na hodnocení svých zaměstnanců. Na hodnocení zaměstnanců se připravuje 80% hodnotitelů, a to 60% spíše ano a 20% rozhodně ano, zbylých 20% se spíše nepřipravuje na hodnocení svých podřízených. Výsledky tohoto šetření nám ukazuje graf 4.21 k otázce 7 dotazníku II.

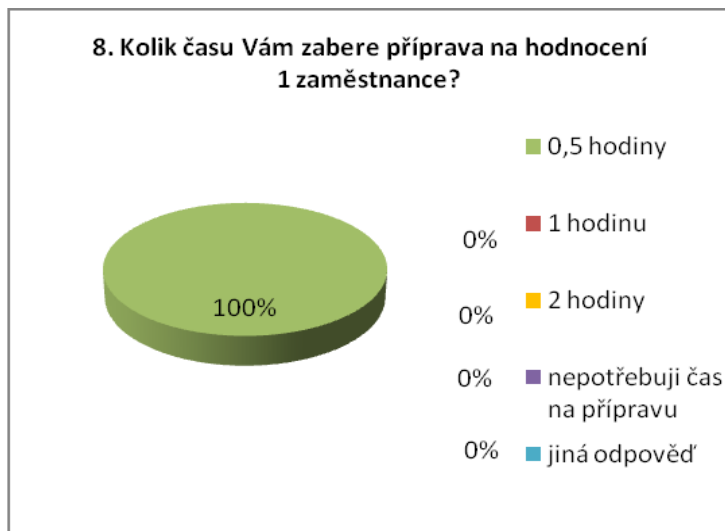
Graf 4.21



Pokud se hodnotitelé připravují na hodnocení svých podřízených, bylo logické zeptat se v otázce číslo 8 dotazníku II, jak dlouhá je jejich příprava na hodnocení 1 zaměstnance.

Všichni respondenti shodně uvedli, že se připravují 0,5 hodiny na hodnocení jednoho zaměstnance. Graf 4. 22 nám zobrazuje výsledek odpovědi na otázku 8 dotazníku II.

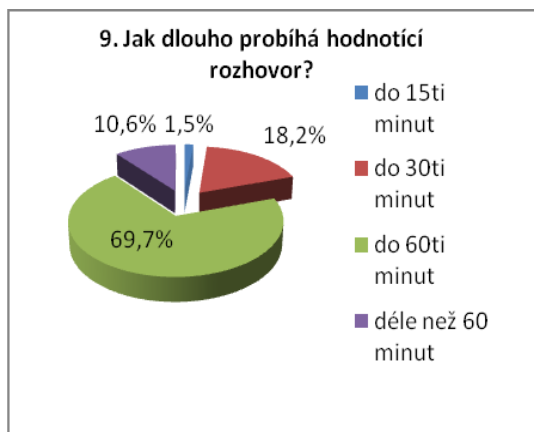
Graf 4.22



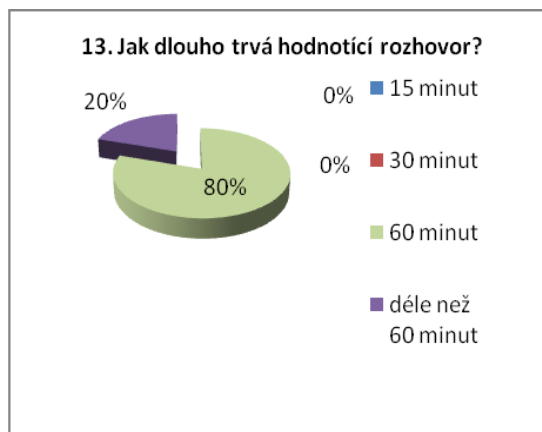
Z vyhodnocení otázky číslo 9 dotazníku I, „Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?“, jsme se dozvěděli, že u 69,7% dotazovaných trvá rozhovor do 60-ti minut a v 18,2% do 30-ti minut, u 10,6% trvá déle než 60 minut a v 1,5% byl rozhovor krátký a trval do 15-ti minut. Vše můžeme vyčíst z grafu 4.23 k otázce číslo 9 dotazníku I. Stejný dotaz byl položen i hodnotitelům v otázce 13 dotazníku II.

Z vyobrazení grafu 4.24 k otázce 13 dotazníku II zjistíme, že 80% hodnotitelů se zaměstnanci jedná v rámci hodnotícího rozhovoru 60 minut a 20% déle než 60 minut.

Graf 4.23

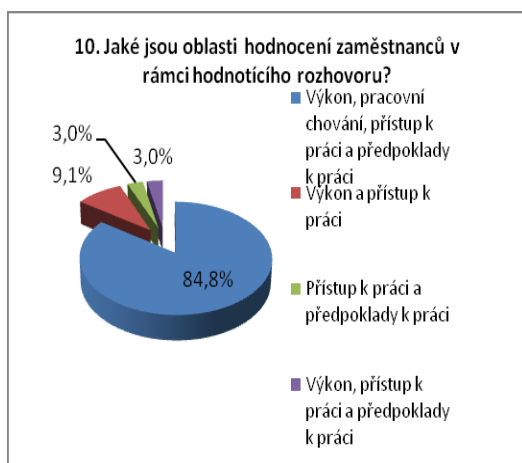


Graf 4.24

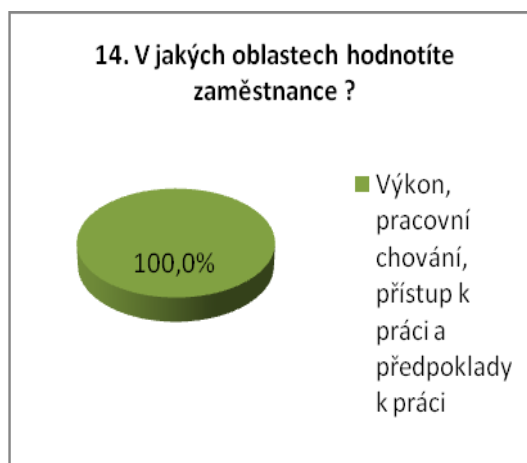


Zaměstnanci by měli být hodnoceni podle odvedeného výkonu, pracovního chování, přístupu k práci a předpokladům, které mají pro danou pracovní pozici. Všechny uvedené možnosti, vyplývající z hodnotícího formuláře, uvedlo 84,8% respondentů v odpovědích na otázku 10 dotazníku I, ostatní uvedli pouze kombinaci některých variant odpovědí, jak vidíme v grafu 4.25 k otázce číslo 10 dotazníku I. Všechny čtyři varianty uvedlo 100% respondentů v dotazníku č. II v odpovědi na otázku 14, v jakých oblastech zaměstnance hodnotíte, jak můžeme vidět v grafu 4.26.

Graf 4.25

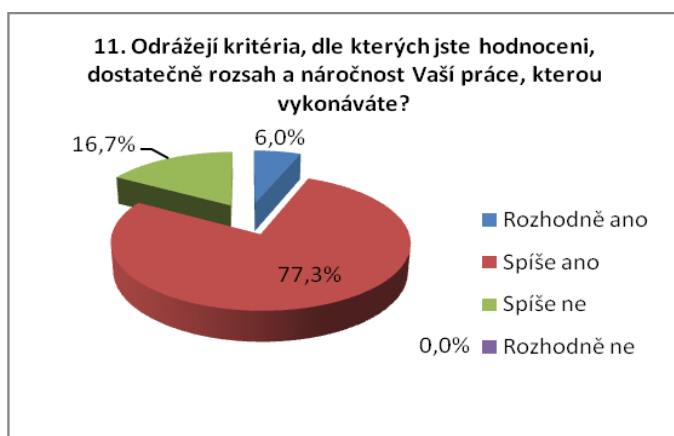


Graf 4.26



Zaměstnanci jsou hodnoceni podle určitých kritérií, jak je ve formuláři hodnocení uvedeno. Tato kritéria by měla odrážet rozsah a náročnost práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Zda tomu tak je, bylo předmětem otázky číslo 11 dotazníku I. Ze získaných odpovědí můžeme konstatovat, že u 6,0% respondentů rozhodně kritéria hodnocení odrážejí náročnost jejich práce, odpověď spíše ano volilo 77,3% respondentů. To, že kritéria spíše neodpovídají rozsahu a náročnosti jejich práce, uvedlo 16,7% respondentů, což zobrazuje graf 4.27 k otázce 11 dotazníku I.

Graf 4.27



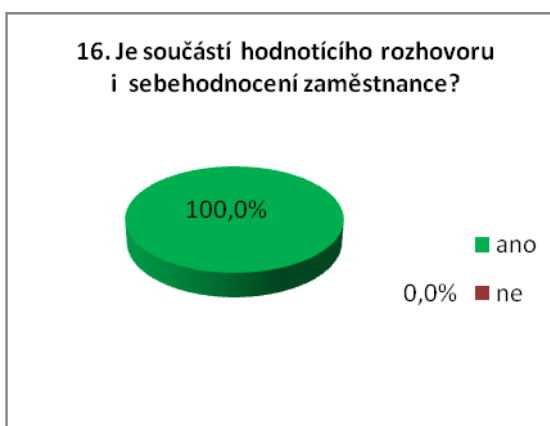
V rámci hodnotícího rozhovoru by mělo proběhnout i sebehodnocení. K sebehodnocení se respondenti mohli vyjádřit v odpovědích na otázku 12 dotazníku I „ Máte možnost sebehodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru?“ Hodnotitelé obdrželi otázku 16 dotazníku II „ Je součástí hodnotícího rozhovoru sebehodnocení zaměstnance?“

Z uvedených výsledků je zřejmé, že sebehodnocení probíhá u 98,5% zaměstnanců a 1,5% respondentů tuto možnost popřelo, což znázorňuje graf 4. 28 k otázce 12 dotazníku I. K možnosti sebehodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru se vyslovili i manažeři a všichni (100%) projevili svůj názor, že sebehodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru probíhá. Odpovědi na tento dotaz jsou zpracovány do grafu 4.29 k otázce 16 dotazníku II. Sebehodnocení v praxi probíhá tak, že se ke svému pracovnímu výkonu a hodnocení kompetencí, které jsou ve formuláři uvedeny, vyjadřují zaměstnanci ústně hodnotiteli, teprve poté hodnotitel sděluje svá stanoviska k projednávaným bodům formuláře.

Graf 4.28

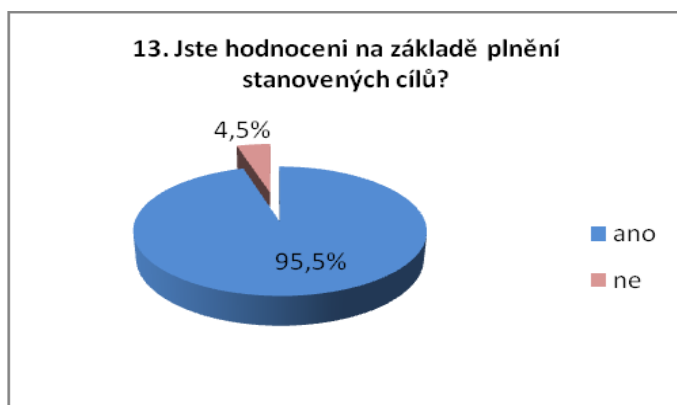


Graf 4.29



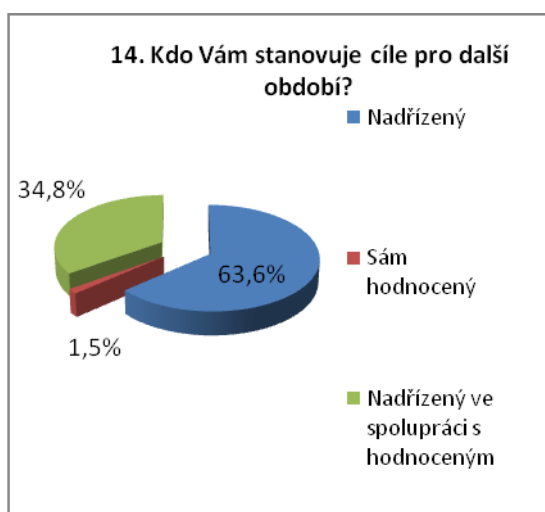
Otázka číslo 13 v dotazníku I měla dát odpověď na otázku, zda jsou zaměstnanci hodnoceni na základě splnění cílů a 95,5% respondentů souhlasilo, 4,5% uvedlo variantu odpovědi ne, viz graf 4.30 k otázce 13 dotazníku I.

Graf 4.30



Předmětem otázky 14 dotazníku I a otázky 17 dotazníku II bylo určit, zda jsou, v souladu s teorií, cíle pro další období stanoveny v rámci spolupráce hodnotitele a hodnoceného. Tímto způsobem jsou cíle stanoveny u 34,8% hodnocených a 63,6% hodnoceným stanovuje cíle nadřizený, jak nám ukazuje graf 4.31 k otázce 14 v dotazníku I. Tento dotaz směřoval v dotazníku II také k hodnotitelům v otázce pod číslem 17. Hodnotitelé zastávají názor, že 60% stanovuje svým zaměstnancům cíle ve spolupráci s nimi a 40% respondentů stanoví cíle hodnoceným bez jejich spolupráce s nimi, a to nám říkají výsledky zobrazené v grafu 4.32 k otázce číslo 17 v dotazníku II.

Graf 4.31



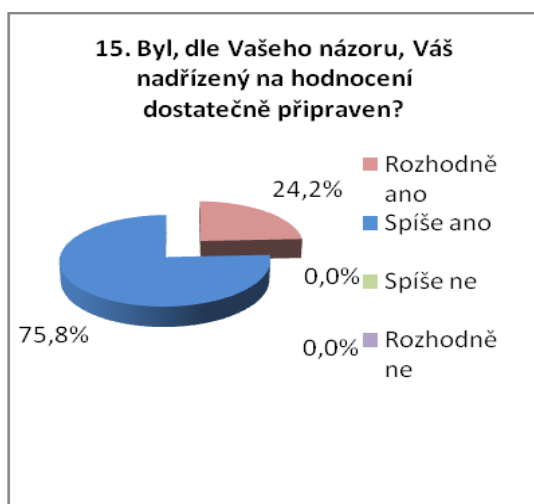
Graf 4.32



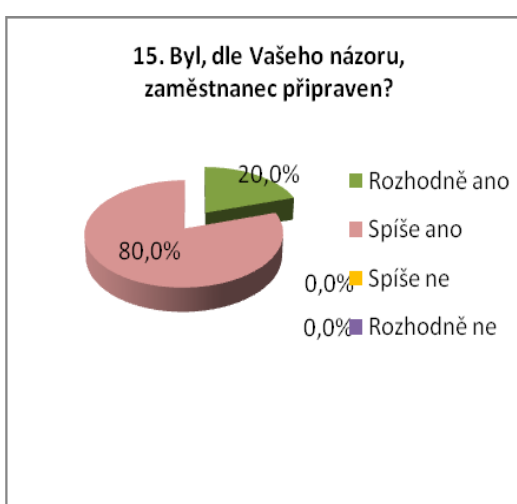
Hodnotitel i hodnocený by se měli na hodnotící rozhovor připravit. Nadřizení jsou na rozhovor se zaměstnancem připraveni, jak uvedli respondenti v odpovědích rozhodně ano, 24,2% a spíše ano 75,8%. Nepřipravenost hodnotitelů nebyla prokázána, jak vyplývá z grafu 4.33 k otázce 15 v dotazníku I.

Dotazník II dal možnost v otázce číslo 15 hodnotitelům k vyjádření názoru, zda jsou na hodnotící rozhovor připraveni i zaměstnanci. Z odpovědí, vyjádřených v grafu 4.34 k otázce 15 dotazníku II, je zřejmé, že zaměstnanci se na rozhovor připravují rovněž, a to 20% rozhodně ano a 80% spíše ano.

Graf 4.33

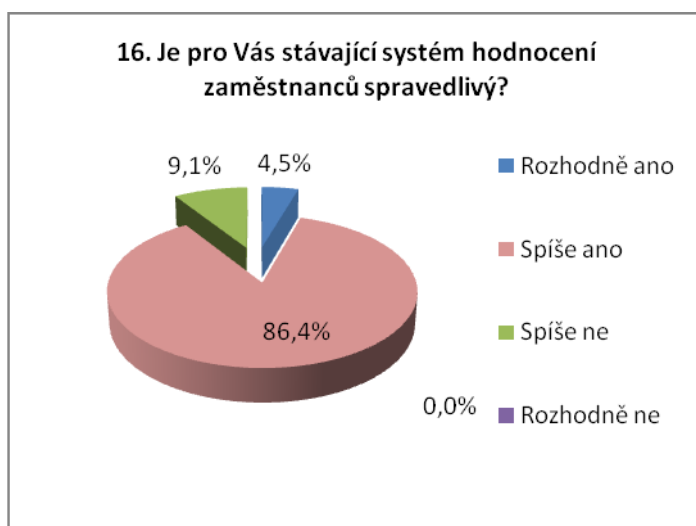


Graf 4.34



Pocit spravedlnosti ze stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v odpovědích na otázku číslo 16 dotazníku I vyjádřilo 86,4% respondentů odpovědí spíše ano a 4,5% odpovědí rozhodně ano a 9,1% respondentů odpovědí spíše ne dalo najevo svou nespokojenost, viz graf 4. 35 k otázce číslo 16 dotazníku I.

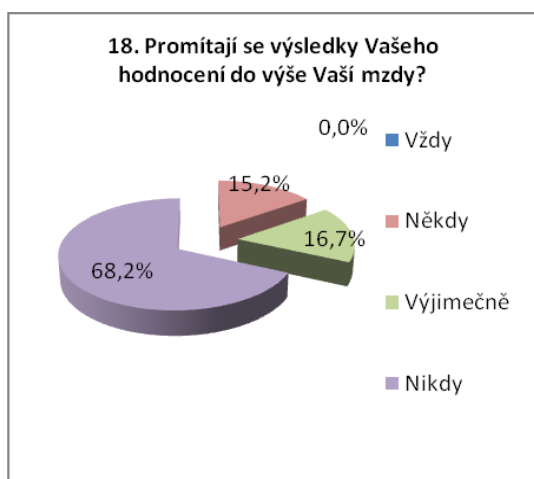
Graf 4. 35



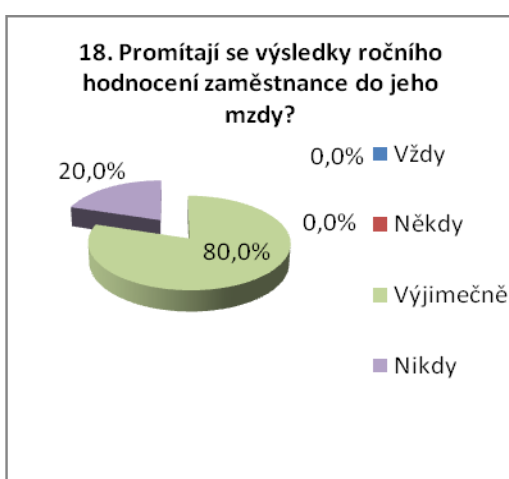
Otevřenou otázkou číslo 17 dotazníku I jsme chtěli získat informace o důvodu, proč systém hodnocení zaměstnanců není pro respondenty spravedlivý. Z šesti negativních odpovědí u otázky číslo 16, byl získán názor čtyř respondentů, kteří systém za spravedlivý spíše nepovažují, proto, že není dostatečně objektivní. Takto tedy odpovědělo 66,7% z těch, kteří nevidí spravedlnost v nastaveném systému hodnocení.

Otázka 18 v dotazníku I a dotazníku II řeší otázku návaznosti systému odměňování na systém hodnocení zaměstnanců. Z odpovědí respondentů u dotazníku I na otázku číslo 18 „Promítají se výsledky Vašeho hodnocení do Vaší mzdy?“ můžeme konstatovat, že 68,2% zaměstnanců neregistruje nikdy návaznost systému odměňování na systém hodnocení zaměstnanců a 16,7% respondentů výjimečně, což je znázorněno v grafu 4.36 k otázce 18 v dotazníku I. Podle hodnotitelů, kteří se na tuto otázku vyjádřili v dotazníku II, se výsledky hodnocení promítají do mzdy u 80% zaměstnanců výjimečně a u 20% nikdy, jak nám ukazuje graf 4.37 k otázce číslo 18 v dotazníku II.

Graf 4.36



Graf 4.37



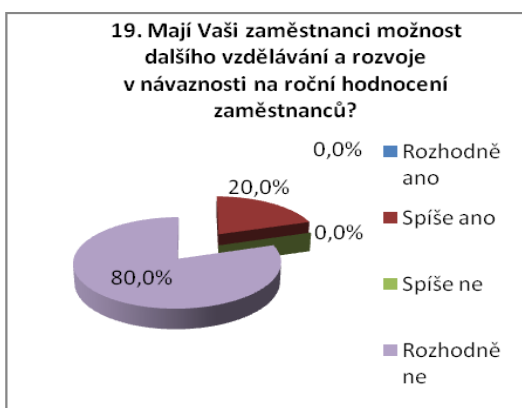
Součástí hodnotícího rozhovoru je oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. To potvrdilo 91% respondentů svou odpovědí ano na otázku č. 19 dotazníku I a vyvrátilo 9% respondentů, což je vyobrazeno v grafu 4.38.

Možnost dalšího rozvoje a vzdělávání v návaznosti na hodnocení zaměstnanců připustilo pouze 20% hodnotitelů v dotazníku II v otázce 19 a 80% hodnotitelů tuto možnost zásadně odmítlo, jak lze zjistit z grafu 4.39.

Graf 4.38

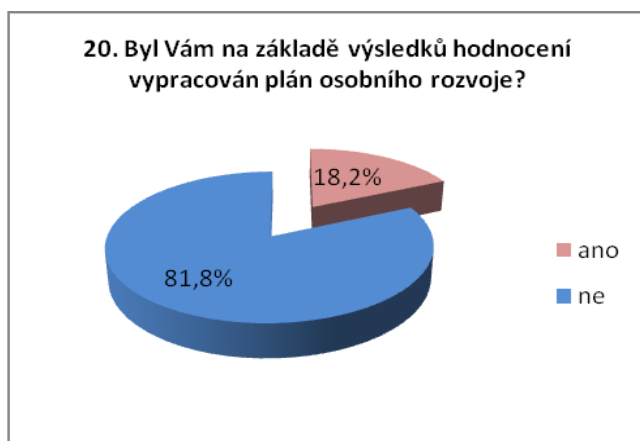


Graf 4.39



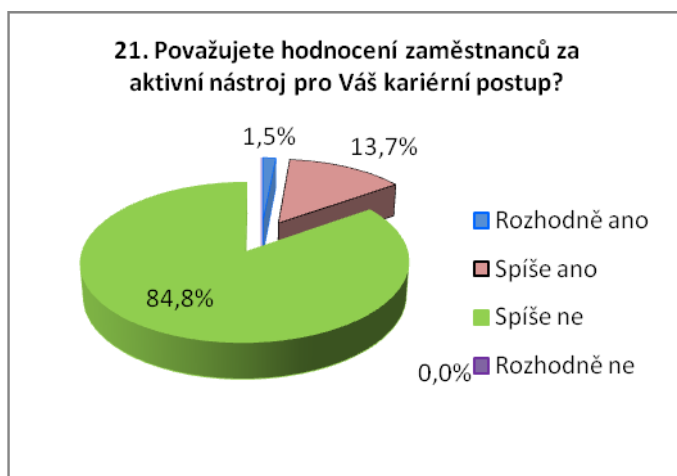
Podle hodnotícího formuláře by měl být hodnoceným vypracován plán osobního rozvoje. K této problematice se vztahovaly odpovědi na otázku číslo 20 dotazníku I “ Byl Vám na základě výsledků hodnocení vypracován plán osobního rozvoje?”. V odpovědích respondentů na tento dotaz jsme zaznamenali, že 81,8 % respondentům plán osobního rozvoje vypracován nebyl. Variantu vypracování plánu osobního rozvoje na základě výsledků hodnocení potvrdilo 18,2% respondentů, viz graf 4.40.

Graf 4.40



K problematice kariéry a návaznosti na hodnocení zaměstnanců se vztahuje otázka číslo 21 dotazníku I „ Považujete hodnocení zaměstnanců za aktivní nástroj pro Váš kariérní postup?“. 84,8% respondentů odpovědělo, že spíše nepovažují hodnocení za aktivní nástroj pro kariérní růst, viz graf 4.41, 13,7% respondentů volilo odpověď spíše ano a 1,5% respondentů rozhodně ano.

Graf 4.41



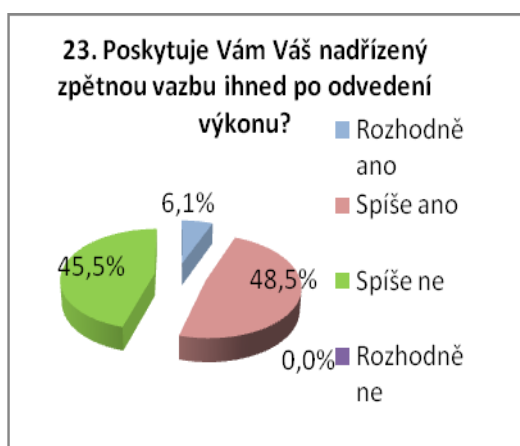
Hodnocení zaměstnanci v dotazníku I potvrdili svou odpověď ano v procentualním vyjádření 90,9%, že jim byl poskytnut prostor k vyjádření se k výsledkům hodnocení, 9,1% neměla možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení, jak je znázorněno v grafu 4.42 k otázce 22 dotazníku I.

Graf č. 4.42

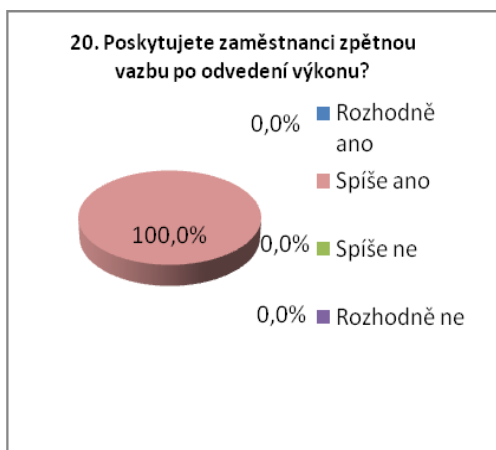


Otázka 23 dotazníku I měla vystihnout, zda nadřízený poskytuje zpětnou vazbu svým zaměstnancům ihned po odvedení výkonu. Po vyhodnocení této otázky je zřejmé, že 54,6% zaměstnanců dostává zpětnou vazbu po odvedení pracovního výkonu, a to 6,1% rozhodně ano a 48,5% spíše ano. Zpětnou vazbu na odvedený výkon neobdrželo 45,5% respondentů. Grafické vyjádření odpovědi je prezentováno grafem 4.43 k otázce 23 dotazníku I. Pro srovnání je uveden graf 4. 44, který vypovídá, že hodnotitelé se snaží poskytovat zpětnou vazbu svým zaměstnancům, což definovalo 100% respondentů ve svých odpovědích spíše ano na otázku č. 20 dotazníku II.

Graf 4.43

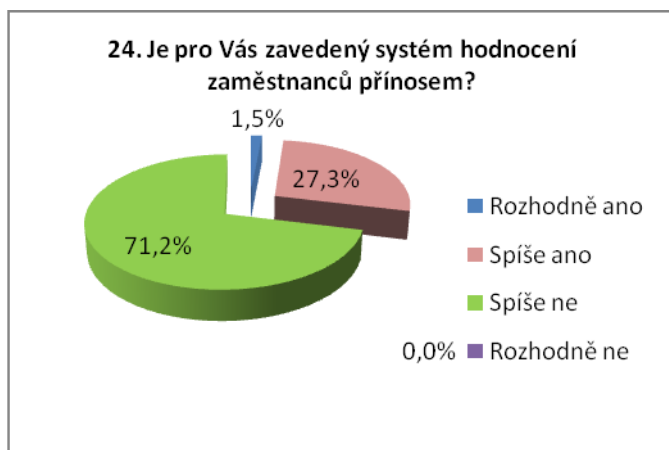


Graf 4.44



Zaměstnanci měli také možnost definovat, zda je pro ně zavedený systém hodnocení přínosem. Z odpovědí na otázku 24 dotazníku I vyplývá, že většinou pro ně hodnocení přínosem není, jelikož takto se vyjádřilo 71,2% respondentů, 27,3 % uvedlo odpověď spíše ano a 1,5% respondentů věří, že hodnocení pro ně je přínosem, viz graf 4.45 k otázce 24 dotazníku I.

Graf 4.45

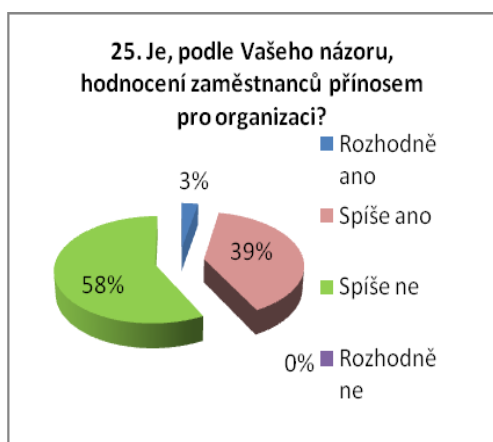


Zaměstnanci, kteří potvrdili svou odpověď u otázky 24 dotazníku I rozhodně ano nebo spíše ano, měli možnost se vyjádřit, v čem vidí přínos hodnocení zaměstnanců pro zaměstnance. Na tuto otevřenou podotázku odpovědělo 5 respondentů, kteří vidí přínos hodnocení pro zaměstnance:

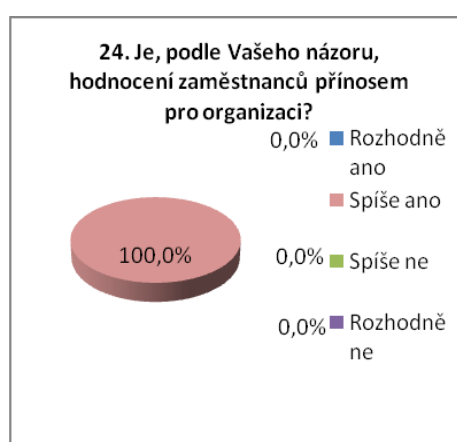
- v možnosti sdělit svůj postoj k organizaci,
- v možnosti promluvit si s nadřízeným,
- ve zpětné vazbě, která je zaměstnanci poskytnuta v rámci hodnotícího rozhovoru,
- v možnosti vyjádřit svůj názor.

Dále jsme chtěli znát názor, zda je hodnocení zaměstnanců přínosem pro organizaci. Této problematice se týkala otázka 25 dotazníku I a otázka 24 dotazníku II. Zde byla důvěra respondentů větší a variantu odpovědi spíše ano volilo 39% respondentů a rozhodně ano 3% respondentů, 58% respondentů vybralo variantu spíše ne, což je vyobrazeno v grafu 4.46 k otázce 25 dotazníku I. Stejně tak i hodnotitelé dostali možnost sdělit svůj postoj v otázce 24 dotazníku II, která se ptala na jejich názor na přínos hodnocení zaměstnanců pro organizaci. Všichni respondenti v dotazníku II u otázky 24 definovali svůj názor odpovědí spíše ano, viz graf 4.47.

Graf 4.46



Graf 4.47



Zaměstnanci, kteří uvedli v odpovědi na otázku 25 dotazníku I rozhodně ano nebo spíše ano, měli opět možnost se vyjádřit, v čem vidí přínos hodnocení zaměstnanců pro organizaci.

Na tuto otevřenou podotázku odpovědělo 7 respondentů, kteří vidí přínos hodnocení pro organizaci v tom, že:

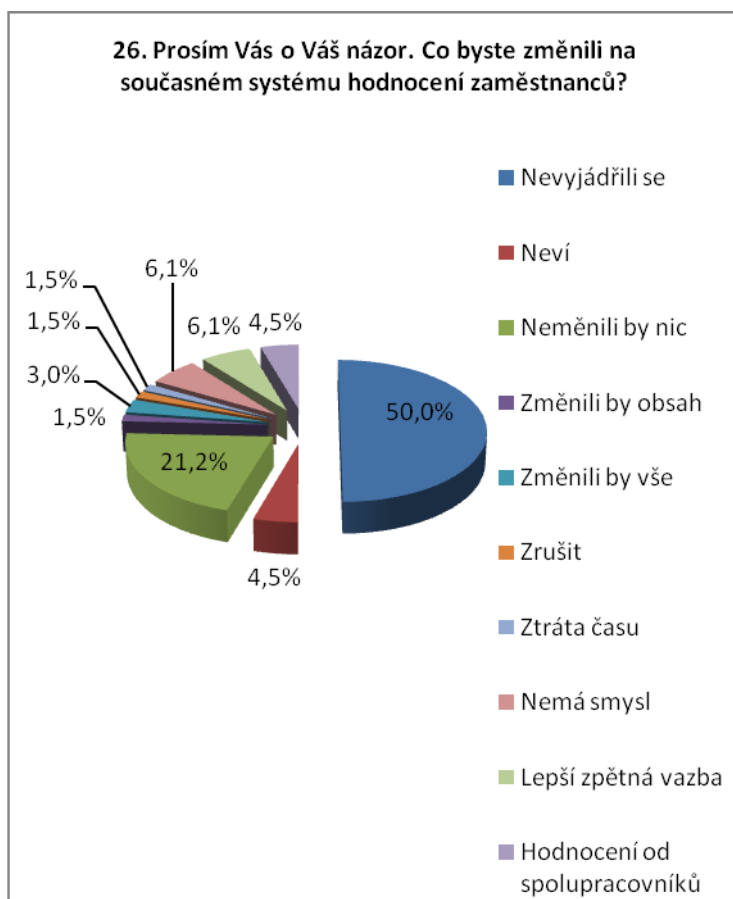
- organizace může budovat kvalitní tým,
- organizace by měla znát názor svých zaměstnanců,
- organizace může, na základě hodnocení, provést monitoring spokojenosti svých zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců umožňuje organizaci monitorovat zpětnou vazbu,
- organizace na základě hodnocení může nastavit nové priority a je motivována ke zlepšení stávající situace,
- organizace může na základě hodnocení zajistit nové možnosti rozvoje zaměstnanců,
- si organizace utvoří obraz o sobě samé díky názorům hodnocených zaměstnanců.

K otázce číslo 24 dotazníku II je také jedna podotázka k vyjádření pro ty, kteří ve svých odpovědích na první část otázky vybrali z uvedené škály odpovědi ano nebo spíše ano. Pokud hodnotitel vidí přínos hodnocení zaměstnanců pro organizaci, mohl uvést v čem. Vyjádřili se 3 respondenti, kteří vidí přínos hodnocení zaměstnanců pro organizaci v tom, že :

- mohou sdělit organizaci svůj názor,
- organizace se tak seznámí názory svých zaměstnanců,
- organizace získá zpětnou vazbu.

Otázka 26 dotazníku I byla otevřenou otázkou s možností sdělit svůj názor k systému hodnocení zaměstnanců. K otázce se nevyjádřilo 50% respondentů, 21,2% by neměnilo nic 4,5% neví, co by se dalo změnit, 4,5% respondentů by chtělo být hodnoceno svými spolupracovníky, pro 6,1% nemá hodnocení smysl, dalších 6,1% požaduje lepší zpětnou vazbu, 3% by změnili vše a po 1,5% uvedeny odpovědi zrušit, ztráta času a změna obsahu. Jejich odpovědi jsou zaznamenány v grafu 4.48 k otázce 26 dotazníku I.

Graf 4.48

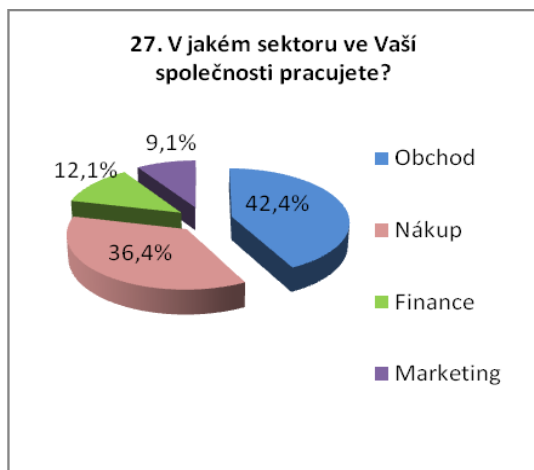


Otevřená otázka, „Co byste změnili na současném systému hodnocení zaměstnanců?“, byla položena i hodnotitelům pod číslem 25 dotazníku II. Na tuto otázku odpověděli pouze 2 hodnotitelé. Jeden z nich požadoval změnu termínu hodnocení na letní období a druhý zdůraznil nutnost zpětné vazby, další 3 by neměnili nic.

Abychom získali obraz, v jakém procentním počtu jsou zastoupeny jednotlivá oddělení organizace, položili jsme respondentům otázku číslo 27 dotazníku I, která nás měla informovat v jakém sektoru organizace respondent působí. Stejný dotaz obdrželi hodnotitelé pod číslem otázky 26 v dotazníku II. Respondenti v dotazníku I zastupovali především

obchod - 42,4%, nákup – 36,4%, z menší části i finance - 12,1% a marketing – 9,1%, jak je vyjádřeno v grafu 4.49. Zastoupení hodnotitelů, kteří uvedli své odpovědi na otázku 26 v dotazníku II bylo - 20% finance, 20% nákup a 20% marketing a 40% obchod, jak je graficky vyjádřeno v grafu 4.50.

Graf 4.49

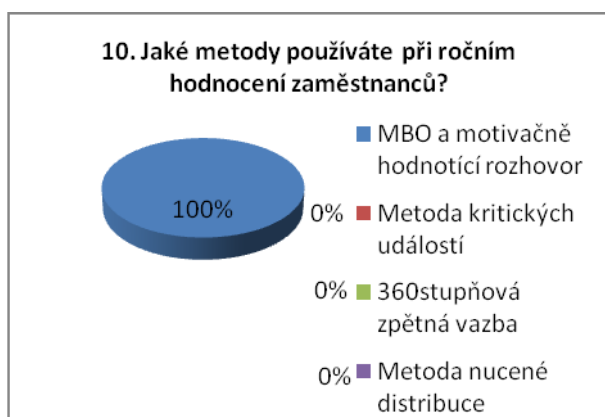


Graf 4.50



Dotazník II pro hodnotitele obsahoval také dva dotazy, týkající se metod hodnocení zaměstnanců. Otázka číslo 10 dotazníku II přeložila hodnotitelům varianty metod, které používají při ročním hodnocení zaměstnanců. V grafu 4.51 vidíme, že všichni respondenti shodně uvedli použití MBO a motivačně hodnotícího rozhovoru.

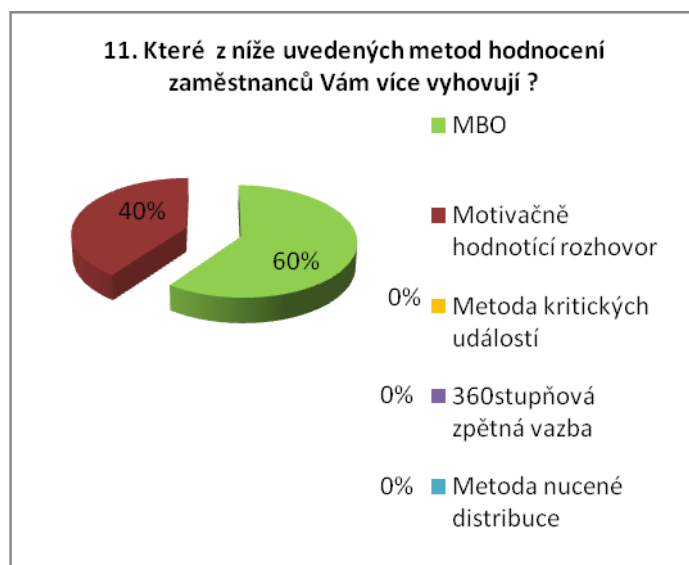
Graf 4.51



V následující otázce 11 dotazníku II jsme se pokusili získat názor hodnotitelů, která z uvedených metod hodnocení zaměstnanců jim více vyhovuje. Z odpovědí, které jsme mohli vyhodnotit, je zřejmé, že nejvíce vyhovuje hodnotitelům MBO, v 60% a motivačně

hodnotící rozhovor ve 40% odevzdaných odpovědí. Tyto informace byly shrnuty v grafu 4.52 k otázce 11 dotazníku II.

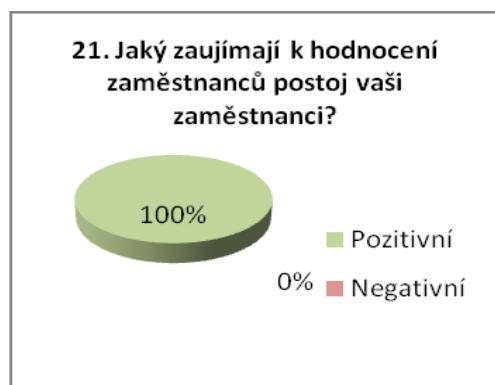
Graf 4.52



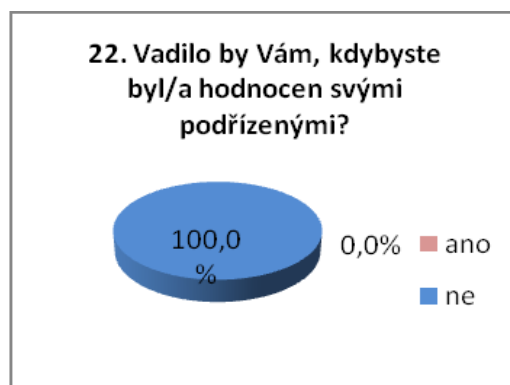
Manažeři, kteří dotazníky II odevzdali, jsou přesvědčeni, že jejich podřízení zaujímají k hodnocení pozitivní postoj, což bylo předmětem otázky číslo 21 dotazníku II a graficky je uvedeno v grafu 4.53.

A nevadilo by jim, kdyby byli hodnoceni svými podřízenými, jak všichni uvedli v odpovědích na otázku číslo 22, k níž se vztahuje graf 4.54.

Graf 4.53



Graf 4.54



Můžeme shrnout odpovědi, které jsme získali z vyplněných dotazníků I a II na otázky se stejnou škálou odpovědí do následných tabulek 4.1 a 4.2 pro dotazník I a 4.3 a 4.4 pro dotazník II.

Otázky se stejnou škálou odpovědí dotazníku I byly seříděny do dvou tabulek, které jsou zde uvedeny.

Tabulka 4.1

Vyhodnocení otázek týkajících se systému hodnocení se stejnou škálou odpovědí dotazník I:

| číslo otázky | otázka | Procenta | | |
|--------------|--|----------|-------|----------------|
| | | ano | ne | řádkový součet |
| 1 | Probíhá ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců? | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| 2 | Jste spokojen/a se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců? | 91,0% | 9,0% | 100,0% |
| 5 | Je Vám známo, kde se hodnocení zaměstnanců uskuteční? | 89,0% | 11,0% | 100,0% |
| 7 | Víte, jak bude hodnocení zaměstnanců probíhat? | 92,4% | 7,6% | 100,0% |
| 12 | Máte možnost sebehodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru? | 98,5% | 1,5% | 100,0% |
| 13 | Jste hodnoceni na základě plnění stanovených cílů? | 95,5% | 4,5% | 100,0% |
| 19 | Je součástí hodnotícího rozhovoru i oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? | 90,9% | 9,1% | 100,0% |
| 20 | Byl Vám na základě výsledků hodnocení vypracován plán osobního rozvoje? | 18,2% | 81,8% | 100,0% |
| 22 | Měli jste dostatečný prostor pro vyjádření se k výsledkům hodnocení? | 90,9% | 9,1% | 100,0% |

Vlastní zpracování - dle dat z dotazníku I

Tabulka 4.2

Vyhodnocení otázek týkajících se systému hodnocení se stejnou škálou odpovědí dotazník I:

| | | Procenta | | | | |
|--------------|---|--------------|-----------|----------|-------------|----------------|
| číslo otázky | otázka | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne | řádkový součet |
| 11 | Odrážejí kritéria, dle kterých jste hodnoceni, dostatečně rozsah a náročnost Vaší práce, kterou vykonáváte? | 6,0% | 77,3% | 16,7% | 0,0% | 100,0% |
| 15 | Byl, dle Vašeho názoru, Váš nadřízený na hodnocení dostatečně připraven? | 24,2% | 75,8% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| 16 | Je pro Vás stávající systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý? | 4,5% | 86,4% | 9,1% | 0,0% | 100,0% |
| 21 | Považujete hodnocení zaměstnanců za aktivní nástroj pro Váš kariérní postup? | 1,5% | 13,7% | 84,8% | 0,0% | 100,0% |

Vlastní zpracování - dle dat z dotazníku I

Z dotazníku číslo II byly rovněž seříděny otázky se stejnou škálou odpovědí, týkající se systému hodnocení zaměstnanců a jsou níže prezentovány ve dvou tabulkách.

Tabulka 4.3

Vyhodnocení otázek týkajících se systému hodnocení se stejnou škálou odpovědí dotazník II:

| číslo otázky | otázka | Procenta | | |
|--------------|--|----------|--------|----------------|
| | | ano | ne | řádkový součet |
| 1 | Probíhá ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců? | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| 2 | Jste spokojen/a se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců? | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| 4 | Vyhovuje Vám tato perioda hodnocení zaměstnanců? | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| 5 | Absolvoval/a jste kurz či školení k provádění hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem? | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| 22 | Vadilo by Vám, kdybyste byl/a hodnocen svými podřízenými? | 0,0% | 100,0% | 100,0% |

Vlastní zpracování - dle dat z dotazníku II

Tabulka 4.4

Vyhodnocení otázek týkajících se systému hodnocení se stejnou škálou odpovědí dotazník II:

| číslo otázky | otázka | Procenta | | | | |
|--------------|---|--------------|-----------|----------|-------------|----------------|
| | | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne | řádkový součet |
| 7 | Připravujete se na hodnocení svých podřízených? | 20,0% | 60,0% | 20,0% | 0,0% | 100,0% |
| 15 | Byl, dle Vašeho názoru, zaměstnanec na hodnocení připraven? | 20,0% | 80,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| 19 | Mají Vaši zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v návaznosti na roční hodnocení zaměstnanců? | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 80,0% | 100,0% |
| 24 | Je, podle Vašeho názoru, hodnocení zaměstnanců přínosem pro organizaci? | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |

Vlastní zpracování - dle dat z dotazníku II

Celkově tedy můžeme popsat výsledky otazníkového šetření slovně v následném shrnutí.

4.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazník I odevzdalo 60% dotazovaných, převážně se středoškolským vzděláním. Všichni potvrdili, že hodnocení zaměstnanců v organizaci probíhá, a to jednou ročně. Souhlas se zavedeným systémem hodnocení projevilo 91% respondentů. O termínu hodnocení

informuje hodnocené zaměstnance nadřízený (74,2%), nebo HR manažer (13,6%), nebo nadřízený ve spolupráci s vedoucím oddělení lidských zdrojů (7,6%), výjimečně spolupracovník. Informace hodnocený obdrží 1 týden před termínem (50%), nebo 1 měsíc před termínem hodnocení (45,5%). O průběhu hodnocení je informováno 92,4% respondentů.

Hodnocení probíhá formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem, což potvrdilo 97% respondentů a čas věnovaný rozhovoru u 69,7% byl do 60-ti minut. 84,8% hodnocených má informace o tom, že jsou hodnoceni podle výkonu, pracovního chování, přístupu k práci a jejich předpokladům k práci na dané pracovní pozici a 95,5% dotazovaných správně uvedlo, že jsou hodnoceni podle cílů, které jim byly vytčeny v návaznosti na KPI's organizace. Zaměstnanci potvrdili možnost sebehodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru – 98,5%.

Cíle pro další období hodnoceným stanovuje nadřízený (63,6%), nebo nadřízený ve spolupráci s hodnoceným (34,8%).

Pro 90,9% respondentů je nastavený systém hodnocení spravedlivý. Nespravedlnost, pokud byla shledána, tak hlavně v nedodržení objektivit při hodnocení.

Pokud jde o návaznosti další systémů řízení lidských zdrojů na systém hodnocení zaměstnanců, z odpovědí lze konstatovat, že hodnocení nejsou z velké části informováni o možnosti návaznosti systému hodnocení na odměňování zaměstnanců. O návaznosti na vzdělávání a rozvoj zaměstnance informace mají, avšak plán osobního rozvoje byl vypracován pouze pro 18% respondentů. Hodnocení zaměstnanců není aktivním nástrojem pro kariérní postup (84,8% uvedlo spíše ne).

Respondenti vyjádřili svá negativní stanoviska k přínosu hodnocení jak pro organizaci (58%), tak pro zaměstnance (71,2%).

Nejvíce byli v odevzdaných dotaznících zastoupeni zaměstnanci obchodu (42,4%) a nákupu (36,4%) a 68% respondentů byli muži a 32% ženy.

Dotazník II odevzdalo pouze 5 manažerů, mužů, s vysokoškolským vzděláním, což je 28% z celkového počtu osmnácti zaměstnanců na manažerských pozicích. Z vyplněných dotazníků lze konstatovat, že manažeři vědí, že v organizaci probíhá hodnocení zaměstnanců jedenkrát ročně a tato perioda jim vyhovuje a projevíli souhlas se zavedeným systémem hodnocení.

Na vlastní hodnocení 1 zaměstnance se připravují půl hodiny a své podřízené informují o hodnocení jeden týden před jeho termínem. Při hodnocení zaměstnanců používají metodu MBO, hodnocení podle cílů a se zaměstnancem vedou hodnotící rozhovor formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Délka hodnotícího rozhovoru je zpravidla 60 minut a ve výjimečných případech rozhovor probíhá déle než jednu hodinu.

Všichni hodnotí zaměstnance podle výkonu, pracovního chování, přístupu k práci a předpokladů každého zaměstnance k výkonu dané práce.

Manažeři, kteří dotazníky odevzdali, jsou přesvědčeni, že jejich podřízení zaujmají k hodnocení pozitivní postoj, že jim poskytují zpětnou vazbu a nevadilo by jim, kdyby byli hodnoceni svými podřízenými.

Všichni, kteří odevzdali tvrdí, že součástí hodnotícího rozhovoru je i sebehodnocení zaměstnance.

K analýze odpovědí dotazníku II musím poznamenat, že statistický vzorek je nízký, proto mohou být výsledky zkreslující.

4.7 Interpretace získaných dat

Po souhrnné analýze dat z dotazníkového šetření, můžeme přejít k následné interpretaci získaných dat.

Dle slov HR manažerky byli všichni zaměstnanci se systémem hodnocení seznámeni, měli by tedy znát jeho periodicitu, metody použité v systému hodnocení. Měli by mít informace o hodnotící stupnici a hodnotících kritériích, podle nichž jsou hodnoceni a také o průběhu hodnotícího rozhovoru. Dále by všichni zaměstnanci měli být obeznámeni s návazností systému hodnocení na systém odměňování a vzdělávání a rozvoje zaměstnance a na možnost kariérního postupu. Některá výše uvedená stanoviska jsou tedy jednoznačně v rozporu s výsledky dotazníkového šetření.

V organizaci bylo od roku 2010 zavedeno systematické, formální hodnocení zaměstnanců. Hodnocení probíhá periodicky, a to jedenkrát ročně. Tyto informace měli všichni respondenti – 100%. Všichni manažeři, kteří odevzdali vyplněné dotazníky II, vyjádřili spokojenost se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců a s periodou ročního hodnocení, na rozdíl od zaměstnanců, kteří v dotazníku I uvedli spokojenost se systémem hodnocení v 91%, 9% respondentů není se systémem hodnocení spokojeno. Můžeme konstatovat, že základní informace byly všem zaměstnancům předány.

Hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotícího rozhovoru, kde jsou vstupní data a kritéria hodnocení dána formulářem hodnocení zaměstnance. Na hodnotící rozhovor se připravují hodnotitel i hodnocený a vzájemně si svou připravenost také odsouhlasili

v odevzdaných dotaznících I a II výčtem odpovědí spíše ano a rozhodně ano celkovým procentuálním zastoupením 100%.

Termíny hodnotícího rozhovoru sděluje v převážné většině 74,2% nadřízený svým zaměstnancům, a to zpravidla 1 týden v 50% a 1 měsíc ve 45,5% před dohodnutým termínem hodnocení. Hodnotící rozhovor trvá do 60-ti minut u 69,7% hodnocených respondentů a do 30ti minut u 18,2% hodnocených, což korespondovalo i s odpovědi manažerů, kteří v 80-ti % případů potvrdili trvání rozhovoru do 60-ti minut. Ze získaných informací můžeme vyvodit závěr, že hodnocení i hodnotitelé jsou na hodnotící rozhovor připraveni, v rámci svých možností, a rozhovor si vyžaduje zpravidla čas obou stran 60 minut.

Systematické hodnocení má podobu hodnocení pracovního výkonu. Zde je představováno nejdříve zhodnocením zadaných úkolů/cílů – KPI's. Vyhodnocení plnění těchto cílů je v kompetenci hodnotitelů. V rámci hodnotícího rozhovoru jsou zaměstnancům stanoveny cíle pro další období. Ty by měl zadávat nadřízený ve spolupráci s hodnoceným zaměstnancem. Z šetření dotazníku I vyplývá, že tomu tak je pouze u 34,8% respondentů, v případě 63,6% dotazovaných stanoví cíle nadřízený. Ze získaných dat lze identifikovat potřebu znovu informovat manažery o správném postupu při zadávání cílů pro další období.

V další části hodnocení jsou hodnoceny kompetence zaměstnanců v pěti oblastech uvedených ve formuláři hodnocení zaměstnance. Hodnocení kompetencí by mělo mít návaznost na systém odměňování, a to pevnou složku mzdy a na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnance a kariérní růst.

Hodnocení cílů KPI's má přímou souvislost se systémem odměňování, a to návazností na bonusovou složku mzdy. Celkové hodnocení by mělo mít návaznost na základní složku mzdy. Návaznost hodnocení zaměstnanců na systém odměňování popřelo 68,2% respondentů v dotazníku I, stejně jako vypracování plánu osobního rozvoje, které nebylo provedeno u 81,8% respondentů. Manažeri rovněž potvrdili, že se, ve 20% nikdy a v 80% výjimečně, promítají výsledky hodnocení zaměstnanců do jejich mzdy.

Možnost sebehodnocení stvrdilo v rámci hodnotícího rozhovoru 98,5% respondentů v dotazníku I a 100% manažerů v dotazníku II. Respondenti tedy mají možnost provést sebehodnocení, které probíhá ústní formou a následně je porovnat s názorem hodnotitele, který se vyjadřuje k hodnotícím kritériím po vyjádření hodnoceného a své názory ve formuláři hodnocení zaměstnance písemně uvede.

Součástí hodnotícího rozhovoru je oblast vzdělávání, kterou potvrdilo 91% respondentů v dotazníku I. Vzdělávání je v organizaci doporučeno zaměstnancům formou školení a kurzů, které souvisí s jejich pracovní náplní.

Návaznost hodnocení zaměstnanců na kariérní růst nepovažuje za prokazatelný 84,8% respondentů. V organizaci je počet vyšších manažerských pozic přesně vymezen a možnosti kariérního růstu jsou tak omezeny, jak celkovým počtem zaměstnanců v organizaci, tak i počtem manažerských postů.

V organizaci není zavedena příručka pro hodnotitele, k níž by se mohli vrátit v případě potřeby a ujasnit si proces hodnocení zaměstnanců, výčet kritérií, nebo vztahy na návazné systémy odměňování, vzdělávání a rozvoje, nebo kariérní růst. A sami hodnotitelé uvedli, že školení či kurz neabsolvovali a uvítalo by ho 40% hodnotitelů.

5 Návrhy a doporučení

Na základě vyhodnocení získaných dat a informací, které jsem obdržela, bych si dovolila uvést návrhy a doporučení ke stávajícímu zavedenému systému hodnocení zaměstnanců.

1) Mé první doporučení se týká sebehodnocení. Sebehodnocení probíhá v rámci hodnotícího rozhovoru slovním vyjádřením zaměstnance k plnění jednotlivých kritérií. Následně se vyjadřuje a hodnotí zaměstnance hodnotitel a svá stanoviska uvede do hodnotícího formuláře. Ze sebehodnocení zaměstnance ke vzájemnému porovnání obou stanovisek neexistuje žádný písemný záznam.

Navrhuji, aby hodnotící formulář obdrželi a vyplnili hodnocení zaměstnanci minimálně 14 dní před vlastním termínem hodnocení. Provedli by sebehodnocení ve vztahu k jednotlivým kritériím, obsaženým v hodnotícím formuláři a uvedli své názory písemně. Formulář by pak 10 dní před vlastním hodnocením odevzdali svému nadřízenému. Hodnocení i hodnotitelé by tak dostali možnost se na závěrečný hodnotící rozhovor lépe připravit a najít odůvodnění pro svá hodnocení. Hodnotitel by v rámci hodnotícího rozhovoru objasnil svůj souhlasný či nesouhlasný postoj k jednotlivým stanoviskům hodnoceného a uvedl do formuláře svá stanoviska.

2) Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů nikdy neregistruje provázanost výsledků hodnocení na odměňování, a zároveň sami hodnotitelé potvrdili, že se výsledky hodnocení promítají do odměňování výjimečně nebo nikdy.

V této souvislosti bych si dovolila navrhnout, aby hodnotitelé vždy seznámili zaměstnance, v rámci hodnotícího rozhovoru, s možností podání návrhu na zvýšení základní mzdy na základě výsledků, dosažených v celkovém hodnocení zaměstnanců. Současně s touto

informací by měli být zaměstnanci poučeni o návaznosti hodnocení podle plnění zadaných cílů na výši pohyblivé složky mzdy. S podmínkami návaznosti hodnocení zaměstnanců na systém odměňování by měli být seznámeni všichni zaměstnanci organizace.

Druhý návrh k tomuto bodu souvisí s návazností plnění cílů na zvýšení bonusové složky mzdy. Cíle by měli být nastaveny tak, aby splnili podmínky SMART nebo KARAT. Pokud jsou reálné a dosažitelné, měli by motivovat zaměstnance k jejich splnění a dosažení navýšení bonusové složky mzdy, což by prokazovalo i návaznost obou systémů, hodnocení a odměňování. Doporučuji manažerům přehodnotit nastavení cílů, které jsou zaměstnancům zadány pro další období tak, aby vyhověly podmínce reálnosti a dosažitelnosti a motivovaly zaměstnance k jejich splnění a následné možnosti zvýšení bonusové složky mzdy.

Cíle by měli společně stanovit hodnocený ve spolupráci s hodnotitelem. Doporučuji věnovat tomuto tématu pozornost při zaškolení manažerů.

3) V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř 46% respondentů postrádá zpětnou vazbu od svých nadřízených po odvedení pracovního výkonu. Věnovat se motivaci svých podřízených a poskytovat jim zpětnou vazbu náleží ke kompetencím manažera. Navrhuji, aby HR manažer provedl znovu seznámení manažerů s jejich úkoly v oblasti rozvoje a motivace zaměstnanců.

4) Přestože respondenti z řad hodnocených se zavedením systému hodnocení v organizaci z velké části souhlasí, nevidí v něm přínos pro sebe ani pro organizaci. Pakliže jsme se setkali s nesouhlasnými postoji u většiny zaměstnanců v otázkách přínosu hodnocení zaměstnanců pro ně samotné i pro organizaci, je nezbytné přijmout určitá opatření k nápravě. Doporučuji, aby organizace, prostřednictvím svých manažerů, provedla informativní seznámení – workshop hodnocených zaměstnanců se všemi otázkami, které se týkají důvodů zavedení systému hodnocení a jeho přínosu pro organizaci i zaměstnance. Termín schůzky k objasnění výše uvedených otázek bych navrhla pro celé pobočky v rámci pracovní doby, aby to nedemotivovalo zaměstnance k aktivní účasti na tomto setkání-workshopu.

5) Z výsledků dotazníkového šetření je nám také známo, že by hodnotitelé opět uvítali možnost zaškolení o nastaveném systému hodnocení zaměstnanců a jeho návaznostech na systém odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pokud by měli znovu instruovat své podřízené o návaznostech systému hodnocení na odměňování, rozvoj a vzdělávání a informovat je o přínosech hodnocení pro zaměstnance i organizaci, navrhuji pro manažery

realizovat školení, které se bude zabývat výše uvedenými otázkami. Školení manažerů může provést HR manažer, který však momentálně na dané pozici nefiguruje a je zastupován svým podřízeným, HR specialistou. Proto by měl být rovněž pro správný průběh systému hodnocení zaměstnanců vyškolen.

První variantou návrhu je provést zaškolení HR specialisty na oblast hodnocení zaměstnanců v organizaci, tedy zajistit mu účast na školení na toto téma u renomované personální organizace, která se těmito otázkami zabývá. Specialista pak může následně proškolit manažery, kteří jsou v pozicích hodnotitelů.

Druhou variantou návrhu je přizvat si externího experta na otázky řízení lidských zdrojů a ve spolupráci s ním zorganizovat školení na téma hodnocení zaměstnanců pro všechny manažery i HR specialistu. Hodnotitelé by mohli v rámci školení také podat návrhy na zlepšení, či změny v hodnocení, které vyplývají z jejich kompetencí a zkušeností.

Náklady na zaškolení HR specialisty a náklady na provedení školení pro HR manažery a HR specialisty za přítomnosti externího experta na otázky řízení lidských zdrojů uvádím ve srovnání v návrhu 1 v příloze č. 8.

Doporučila bych organizaci, aby si zvolila variantu přizvání experta na řízení lidských zdrojů, který by v organizaci provedl zaškolení HR specialisty i všech manažerů. Přestože se tato varianta jeví jako nejvíce nákladná, je nutné si uvědomit, že přínosy hodnocení s sebou také přinášejí náklady, v tomto případě na kvalitní zaškolení všech hodnotitelů externím expertem pro oblasti řízení lidských zdrojů, který všem přítomným objasní přínosy hodnocení pro zaměstnance i organizaci, dokáže vysvětlit souvislosti a může aktuálně zodpovědět jejich otázky, které se hodnocení zaměstnanců v dané organizaci týkají a bude schopen zpracovat jejich návrhy či doporučení, které budou přínosem, do zavedeného systému hodnocení. V závěru školení by jednotliví účastníci vyplnili anonymní dotazník, který reprezentuje zpětnou vazbu pro organizaci k úspěšnosti zvládnutí školení. Návrh anonymního dotazníku pro účastníky školení uvádím pod číslem 2 v příloze č. 8.

6) Ke kvalitní připravenosti hodnotitelů a získání argumentů k odpovědím na dotazy svých zaměstnanců, týkajících se nastaveného systému hodnocení, navrhuji vypracovat příručku k hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele. Tato příručka by poskytla možnost hodnotitelům kdykoliv nahlédnout a ujistit se, že hodnocení je prováděno v souladu s pravidly pro zavedený systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. V příloze č. 8 nastíněn návrh 3 obsahu příručky pro hodnotitele.

7) Formulář hodnocení zaměstnanců je podkladem pro objektivní hodnocení zaměstnance. Doporučuji organizaci, aby při organizačních změnách, při změně strategie organizace, při změně klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI's), nebo změnách popisu pracovního místa, či vytváření nových pracovních míst, provedla revizi formuláře k hodnocení zaměstnanců a uvedené změny do něj zapracovala.

6 Závěr

Organizace v současnosti stále více pocítují potřebu zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců a využívat ho jako nástroj motivace, rozvoje a řízení výkonu.

Efektivní systém hodnocení zaměstnanců je považován za velice účinný nástroj stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování zaměstnanců a celkově vede ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Diplomová práce na téma hodnocení zaměstnanců mi poskytla možnost shlédnout složitost a náročnost systému hodnocení zaměstnanců. Kvalitní a objektivní hodnocení zaměstnanců vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale i zkušenosti.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení nastaveného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci BOHTEP a.s. a návrh opatření ke zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, konkrétně zajištění kvalitních hodnotitelů, nastavení reálných cílů, zajištění informovanosti o vzájemné provázanosti hodnocení na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V úvodu teoretické části mé práce se zabývám lidským potenciálem. Je zde rozvedena oblast řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Následně je pozornost věnována nejen klíčovým pojmům, mezi něž řadíme hodnocení zaměstnanců, oblasti, kritéria, cíle, hodnotitel a hodnocený, zároveň také metodám hodnocení, návaznosti na jednotlivé systémy v oblasti řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě i hodnotícímu rozhovoru a trendům v oblasti hodnocení zaměstnanců. Teoretickou oporou mi byla odborná literatura, která mě provedla tvorbou systému hodnocení zaměstnanců, jeho provázaností s odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, metodami, které se používají v oblasti hodnocení zaměstnanců a průběhem hodnotícího rozhovoru, kterým je zpravidla proces hodnocení ukončen.

Praktická část mé diplomové práce sestává z podrobné charakteristiky organizace a její činnosti a z analýzy současného procesu hodnocení zaměstnanců.

Lze jednoznačně pozitivně ohodnotit zavedení systému hodnocení v organizaci. Ze zjištěných skutečností vyplývají některá fakta, kterým je třeba předejít, nebo pokusit se je napravit a vybudovat tak sofistikovanější systém hodnocení zaměstnanců.

V rámci návrhů byly organizaci doporučeny změny v oblasti sebehodnocení zaměstnance. Ke stanovení cílů, které budou reálné a splnitelné, bylo manažerům navrženo jejich přehodnocení. K zajištění kvalitních hodnotitelů byl organizaci dán ke schválení rozpočet na školení HR specialisty, nebo, společně s ním, všech manažerů na téma hodnocení zaměstnanců a jeho návazností na další systémy v oblasti řízení lidských zdrojů. V rámci školení by si manažeři také ujasnili přínosy hodnocení pro zaměstnance a organizaci. Náklady na školení byly vyčísleny v návrhu 1 v příloze 8.

Informovanost o vzájemné provázanosti systému hodnocení na odměňování, vzdělávání a rozvoj tak bude zajištěna kvalitně vyškolenými manažery, kteří seznámí s těmito otázkami své podřízené. V neposlední řadě byl podán návrh na vyhotovení příručky pro hodnotitele, v návrhu 3 v příloze 8 a bylo doporučeno, aby organizace zapracovala do formuláře hodnocení i případné změny, týkající se organizační struktury, strategie organizace, popisu pracovních míst a klíčových ukazatelů.

Objasnění přínosů zavedeného systému hodnocení pro zaměstnance a organizaci, vysvětlení návazností na oblast odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, revize nastavených cílů, které by měly být SMART, umožní organizaci nastavit lépe fungující systém hodnocení zaměstnanců, který posiluje organizační kulturu, motivuje zaměstnance, pomáhá sladit zájmy všech zúčastněných a má nesporný vliv na zvýšení výkonnosti celé organizace.

Díky uvedeným návrhům a doporučením, které vedou k zajištění kvalitních hodnotitelů, nastavení reálných cílů, zajištění informovanosti o vzájemné provázanosti hodnocení na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, byl cíl mé diplomové práce splněn.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1407-3.
- 2) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- 3) BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- 4) HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 5) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- 6) JACKSON, S.E., R. S. SCHULLER a S. WERNER *Managing Human Resources*. 11th Edition. Ohio: South-Western, 2009. ISBN 13:978-1-111-58022-7.
- 7) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- 10) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplnené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 11) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-247-2823-9.
- 12) KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- 13) MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resources Management*. 12th Edition. Ohio: South-Western, 2008. ISBN 13:978-0-324-54275-2.
- 14) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- 15) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- 16) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- 17) REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 18) VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- 19) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- 20) HRONÍK, František. *Virtuální kurzy* [online]. MOTIV P [20.2.2012]. Dostupné z: [www. http://www.motivp.com/cs/virtualni-kurzy](http://www.motivp.com/cs/virtualni-kurzy)
- 21) HRONÍK, František. *Nové trendy v hodnocení zaměstnanců* [online]. MOTIVP [20.2.2012]. Dostupné z: [www http://videa.motiv8.cz/business-brunch/13-nove-trendy-v-hodnoceni-pracovniku.html](http://videa.motiv8.cz/business-brunch/13-nove-trendy-v-hodnoceni-pracovniku.html)
- 22) PROFI-MEN. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. PROFI-MEN [20.3.2012]. Dostupné z: [www http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/](http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/)
- 23) URBAN, Jan. *Metody hodnocení* [online]. Verlag Dashöfer [20.2.2012]. Dostupné z: [www http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/](http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/)
- 24) VITOUCH, Petr. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. INC Consulting [20.4.2012]. Dostupné z: [www http://www.inc.cz/know-how-banka/hodnoceni-zamestnancu/](http://www.inc.cz/know-how-banka/hodnoceni-zamestnancu/)

Seznam zkratek

a.s. akciová společnost

obr. obrázek

např. například

tzn. to znamená

AC Assessment Centre

BARS Behaviorally anchored rating scales

BSC Balance Score Card

B2B internetový portál

CIT Critical Incident Techniques

DC Development Centre

KPI's Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti

MBO Management by objectives

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Radmila Teplárková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Dotazník I

Příloha č. 3 Dotazník II

Příloha č. 4 Hodnotící formulář

Příloha č. 5 Tabulky č. 1 a 2 k dotazníku I

Příloha č. 6 Tabulky č. 1 a 2 k dotazníku II

Příloha č. 7 Vyhodnocení dat z dotazníku I a II

Příloha č. 8 Návrhy a doporučení

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Radmila Teplárková
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208/T037 Management
Téma: Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Appraisal in a Chosen Organization

Záady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam stránek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

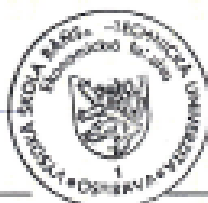
Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J., A. MATEJČIČEK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čapíková

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horvátová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dřiboňová
děkanka fakulty